سبيلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح

إدارة الأعمال

(مشاكل وحلول)

إعداد
سمير البعلبكي

مراجعة
سعيد اللحام



عالم الكتب


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET



عالم الكتب

للطباعة والنشر والتوزيع

بيروت ـ لبنان

ص.ب: ٨٧٢٣ ـ ١١، برقياً: نابعلبكي

هاتف: ٨١٩٦٨٤ ـ ٣١٥١٤٢ ـ ٦٠٣٢٠٣ (٠١)

خليوي: ٣٨١٨٣١ (٠٣)

فاكس: ٣١٥١٤٢ / ٦٠٣٢٠٣ (٩٦١١)

WORLD OF BOOKS

FOR PRINTING, PUBLISHING & DISTRIBUTION

BEIRUT - LEBANON

P.O.BOX: 11-8723, CABLE: NABAALBAKI

TEL.: 01-818684 / 315142 / 603203

CELL. 03-381831; FAX: (9611) 603203 / 315142

الطبعة الأولى

١٤١٩هـ ـ ١٩٩٨م

سبيلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح

إدارة الأعمال
(مشاكل وحلول)

إعداد

سمير البعلبكي

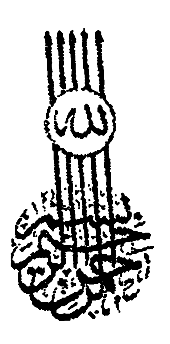
دبلوم في الاقتصاد وادارة الأعمال

الجامعة الأميركية في بيروت

مراجعة

سعيد محمد اللحام

عالم الكتب



تقديم

إن حلول المشاكل تشبه المفاتيح في الأقفال، فالمفاتيح لا تفتح إن لم تكن ملائمة، مثلما أن الحلول، إن لم تكن هي الحلول الصحيحة، فإن المشاكل لا تُحلّ.

إن هذا كتاب عن المشاكل التي تقع لأن الناس لا يؤدون ما هو مفترض فيهم أن يؤدوه من عمل، أو ما ترغب منهم أن يفعلوا. إنه يصف سلسلة من الأسئلة تطرحها عندما تواجهك مشكلة أداء من هذا النوع، كما يعرض قائمة فحص يمكن الرجوع إليها بسرعة لمساعدتك في تحديد نوعية الحل الذي من الممكن أن ينجح أكثر من سواه.

فإذا سبق لك أن أخبرت يوماً أو قيل لك «إن لدينا مشكلة في التدريب» أو «إنهم يستطيعون أن يفعلوا ذلك لو أرادوا»، فإن هذا الكتاب سوف يساعدك.

سمير البعلبكي

التفكير بالكل

لا يقوم الناس بأعمالهم لأسباب لا عدّ لها، مما يؤدي إلى كل أنواع المشاكل. وعندما تكون هناك مشاكل ناتجة عن الإختلافات بين ما يفعله الناس، وبين ما يريد شخص ما منهم أن يفعلوه، فإن الحلول الشائعة عندئذٍ لا تزيد عن الإعلام أو النصح أو الاثنين معاً. وربما تقول «إنني علمّتهم...» أو تزعم «أن عليهم أن يغيروا مواقفهم فعلاً...» ولكن مشاكل الناس تأتي على وجوهٍ كثيرة. ولها علاجات مختلفة، والشخص الذي يحسن تحليل طبيعة المشكلة أكثر من سواه، سيكون أكثر فلاحاً في حلّها.

إنك تكون أمام مشكلة من هذا النوع الذي نتحدث عنه، عندما تسمع أقوالاً مثل:

«إنهم لا يقومون بالعمل بالطريقة التي من المفروض أن يعملوا بها».

«ليس لديهم الموقف الصحيح».

«نسبة الغياب مرتفعة».

«إننا بحاجة إلى دورة كي يتعلم الناس أن...».

«لقد وقعنا في مشكلة تدريب لأن عمالنا غير واعين لقواعد السلامة».

«إن مندوبي مبيعاتنا لا يبيعون منتوجاتنا».

«إن علينا أن نعلم طلابنا أن يسلموا وظائفهم في الوقت المحدد».

«لا أدري لماذا لا يهتمّ أبنائي كما ينبغي لهم...».

إن المزعج في كل العبارات من النوع الذي أوردناه أعلاه، هو أن ما يحدده الناس على أنه «مشكلة» يتبين في أغلب الأحيان أنه ليس المشكلة إطلاقاً، وأنه مجرد عرض للمشكلة، وإلى أن تفهم المشكلة بشكل مفصّل أكثر، فإن الحلول المقترحة تكون مجرد إطلاق نار في الهواء.

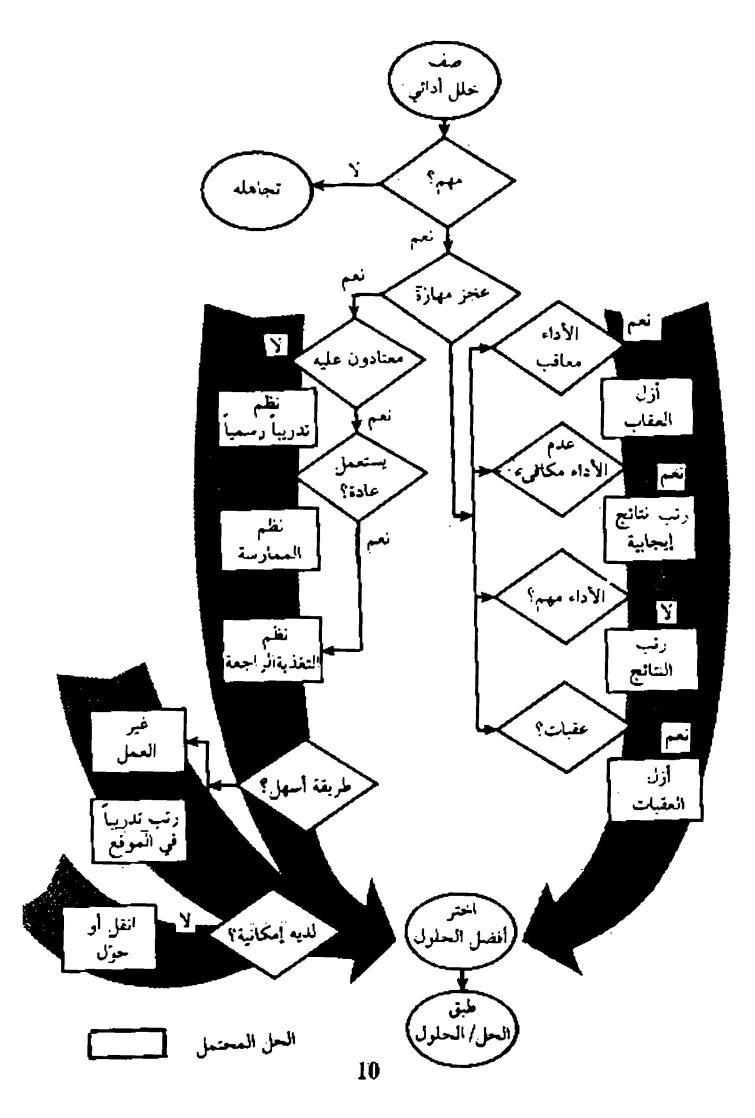
إن ما يُسمى بتحليل مشاكل الأداء يتعلق بكيفية إيجاد حلول لمشاكل الأداء الإنساني، وأحياناً، تنطوي هذه الحلول على تقديم معلومات. حين يكون شخص ما لا يعرف كيف يؤدي عمله، من المحتمل أن يعينه التدريب على ذلك. أما عندما يكون ذلك الشخص يعرف كيف يؤدي عمله، ومع ذلك يظلّ أداؤه فقيراً، فلك أن تظلّ تعلّمه وتنصحه.

إننا نعرض في هذا الكتاب لوصف إجراء لتحليل وتحديد طبيعة المشكلة وسببها فيما يتعلق بمشاكل الأداء الإنساني. وسوف نقدم لك سلسلة من الأسئلة لكل خطوةٍ من خطوات التحليل، كما سنقدم أيضاً، قائمة فحص يسهل الرجوع إليها من أجل تحديد الحل الأكثر احتمالاً للنجاح. وعندما تتعرف إلى هذا الإجراء وتألفه، فإنك سوف تجده سريعاً وسهل الاستعمال. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل إنك قد تجد نفسك في مشكلة جديدة بعد أن تتعلم كيف تحتمل ما أصبحت تراه بوضوح وبعد أن انكشف أمامك كصورة أشعة وبعد أن عرفت كم هي مكلفة هذه الاختلالات بين المشاكل الموجودة وحلولها.

الرسم الإنسيابي

إننا سوف نعرض لخطوات هذا الإجراء خطوة خطوة (وإلاّ كيف نفعل ذلك) بحيث تستطيع أن ترى تتابع الخطوات وأن تحافظ على رؤية موقعك من المسار، ولذلك سنركز نقاشنا حول رسم بياني انسيابي. مع وجوب التنبيه إلى أن الرسم الانسيابي يجعل الأمر يبدو وكأن كل شيء قد جاء في مكانه بالضبط، وأن كل خطوة ستؤدي حتماً إلى الخطوة التي تليها، فلا تخدعنك المظاهر، لأن المعادلة ليست جامعة مانعة. وبعض الخطوات تأتي ضمن منطقية التتابع في المكان الذي رسمناه لها، ولكن هناك خطوات أخرى ليست مترابطة بهذا الشكل، وبخاصة تلك الخطوات الموجودة على الجانب الأيسر من الرسم، فقد ظهرت على شكل خطوات متعاقبة لا لشيء إلاّ لأننا لا نستطيع أن نتحدث إلاّ عن شيء واحد في وقت واحد. أما عندما تأتي إلى تطبيق هذه الخطوات، فربما تجد أن بوسعك تجاوز خطوة أو خطوتين، وأن تذهب باتجاه الحل مباشرة.

إن الوثب أمر جيد. وفي الحقيقة، فإن منهجنا كله مصمم للكبس على زر إلهامك كلما كان ذلك ممكناً، ولكن هذا بدوره يؤدي إلى ملاحظة تحذير أخرى: كن حذراً من مخاطر التفكير بحلّ واحد فقط لأية مشكلة. إن ذلك ما هو إلاّ خطوة أخرى واحدة أفضل من اعتبار كل مشاكل الأداء مجرد مشاكل موقف أو تدريب. ومن أجل ذلك، سوف تجد الرسم وقائمة الفحص في الفصل الخامس مفيدين جداً. فاجعل مشكلتك تجتاز كل الخطوات قبل أن تقرّر أن تحليلك أصبح شافياً وافياً.



صف
خلل أدائي
مهم؟
لا
تجاهله
نعم
عجز مهارة
نعم
معتادون عليه
لا
نظم
تدريباً رسمياً
نعم
يستعمل
عادة؟
نظم
الممارسة
نعم
نظم
التغذية الراجعة
الأداء
معاقب
نعم
أزل
العقاب
عدم
الأداء مكافىء
نعم
رتب نتائج
إيجابية
الأداء مهم؟
لا
رتب
النتائج
عقبات؟
نعم
أزل
العقبات
غير
العمل
طريقة أسهل؟
رتب تدريباً
في الموقع
لديه إمكانية؟
لا
انقل أو
حوّل
اختر
أفضل الحلول
طبق
الحل/ الحلول
الحل المحتمل

القسم الأول

إنهم لا يفعلون ما ينبغي لهم أن يفعلوا

أعتقد أن لديّ مشكلة تدريب.

إن الإجراء الذي سوف نعرض له يبيّن لك كيفية تحليل طبيعة وأهمية وأسباب تلك الأمور التي نسمّيها اختلالات أدائية وحيث أنك لا تستطيع أن تحلل واحدة منها ما لم تكن قادراً على تحديدها فور رؤيتها، فإننا سوف نبدأ من هذه النقطة.

1 ـ ما هو اختلال الأداء؟

ـ أين نحن؟

إننا نفكر بطبيعة اختلال الأداء.

إن الحياة مليئة بالاختلالات، هناك خلل بين ما يخبرك به الناس، وبين ما تعلم أنه الحق، وبين ما يعتقده الآخرون وما تعتقده أنت، وبين الأشياء التي تريد، وما تستطيع أن تدفع. هناك عدد كبير من الاختلالات بين ما هو كائن، وما تريده أن يكون. ومن أمثلة هذه الاختلالات الخلل القائم بين الأداء الفعلي للناس والأداء المرغوب منهم. وهذه مشكلة أداء من النوع الذي سنتعاطى معه.

إن الأمثلة على اختلال الأداء يمكن أن توجد في كل مكان

حولك، وأحياناً يكون نصيبك منها قليلاً، ويكون أكثر مما ينبغي في أحيان أخرى. فهناك الطابعة التي تفتقر إلى الدقة التي تريدها، وهناك السكرتيرة التي تنظم مواعيدك إلى حدّ المغالاة، وهناك الولد أو البنت اللذان لا يغسلان السيارة كما وعدا، وهناك الميكانيكي الذي يبيعك تغيير زيتٍ لا تحتاجه، إلخ. وليس هناك من داعٍ لوجود مثل هذه الاختلالات، ويمكن أيضاً التخلّص من كثير منها.

وكما قلنا في تقديمنا، فإن إحدى الحوادث التي تحذّرنا من وجود مشكلة أداء متربصة، هي الإعلان الذي يأتي على شاكلة القول «إن لدينا مشكلة تدريب». إن هذا يعني أن شخصاً ما قد رصد وجود اختلاف بين ما هو مرغوب، وما يحدث فعلاً.

ولكن أقوالاً مثل «إن لدينا مشكلة تدريب أو تعليم...» هي هُوّات يمكن أن يصب الواحد فيها كمّيات كبيرة من الطاقة والمال دون جدوى. إن مثل هذه الأقوال تصف حلولاً لا مشاكل. لأن التدريب (التعليم) هو حل... إنه علاج... إنه إجراء يستخدم من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة، وهو ينطوي على نقل معلومات بهدف إحداث تغيير في الحالة المعرفية لشخص ما أو في قدرته على الأداء.

ولكن شحّ المعلومات ليس هو المشكلة في أغلب الحالات، ولنأخذ على ذلك مثالين مما سبق أن ذكرنا:

«لقد وقعنا في مشكلة تدريب لأن عمالنا ليس لديهم الوعي الكافي لأمور السلامة».

«إن علينا أن نعلّم طلابنا أن يسلّموا واجباتهم الدراسية في الوقت المحدّد».

إن العمال يعرفون أن من المفترض فيهم أن يتبعوا إجراءات الوقاية والسلامة، والأولاد يعرفون أن من المتوقّع منهم أن يقدّموا واجباتهم البيتية في وقتها. وعندما يكون الناس يعرفون مسبقاً كيفية عمل ما تريدهم أن يفعلوه، فإن المزيد من التدريب لن يؤدي إلى النتائج التي تريدها.

وعندما يقول شخص ما أن لديه مشكلة تدريب، فإن ذلك أشبه بشخص يذهب إلى الطبيب قائلاً له: «إن لدي مشكلة إسبرين». إن من المحتمل أن يحلّ له الإسبرين مشكلته ـ أو مشكلتها ـ ولكن الإسبرين هو الحلّ، وليس المشكلة.

إننا حريصون على استخدام كلمة الخلل وليس العجز، فالخلل يعني فقط أن هناك فارقاً، أو نقصاً في التوازن بين المرغوب وبين الواقع. أما العجز فيعني أن هناك حكماً تقويمياً قد صدر، وأن الخلل سيء أو غير مقبول بوجهٍ من الوجوه. وباستخدام كلمة الخلل، فإننا تجنبنا القفز إلى النتائج حول الحكم على ما إذا كان هذا الخلل جيداً أو سيئاً. وبهذه الطريقة فإننا نتذكر أن نطرح الأسئلة التي تقدم لنا موقعاً ثابتاً لخطورة هذا الخلل.

وللتعرف إلى خلل الأداء، تساءل عن السبب الذي جعل شخصاً ما يقول شيئاً مثل: «إن لديّ مشكلة تدريب» أو «إننا نحتاج إلى دورة» أو «إنه بحاجة إلى تلقينه درساً» أو «يجب عليهم أن يهتمّوا» بل وحتى «لماذا لا يمكنهم أن يؤدوا عملهم بشكل صحيح أبداً؟».

إن كل قولٍ من هذه الأقوال هو مجرد عرض لوجود خلل في الأداء، ولكنه ليس وصفاً لأي خلل. والخطوة الأولى نحو التخلص

من الخلل تكمن في فهم طبيعته. وربما يكون ما حصل أنك لاحظت أن الناس يعملون بشكل أبطأ من المعتاد أو أبطأ مما ترغب. وربما يكون أن الأطفال يتركون طعاماً أكثر مما تعتقد أنه معقول، أو أنهم يستخدمون لغة غير مقبولة. وقد يكون الأمر أن شخصاً ما أقل دقةً أو أقل حرصاً مما هو مرغوب، أو قد يكون هناك عمل مثير للسخط كذلك الذي اكتشفه مدير شركة توزيع أشرطة سينمائية مصورة، حين وجد أن الناس يصلون الأفلام بالمشابك أو بالأشرطة اللاصقة.

عندما تسمع أشياء مثل الأمور السابقة، فإنك تدرك أنك أمام مشكلة خلل في الأداء.

- «إن هؤلاء المشرفين الجدد يعوزهم الدافع؟»

- «إنني أرى ذلك، ولكن ما الذي يعملونه وجعلك تقول ما قلت؟»

- «الذي يعملونه؟ إن المشكلة هي أنهم لا يعملون».

- «وما هو ذاك؟»

- «حسناً، لسبب واحد، إنهم لا يريدون أعمالهم. إنهم يقضون وقتاً طويلاً جداً في تشغيل الآلة التي كانوا يعملون عليها قبل أن تتم ترقيتهم. ولا ينبغي لهم أن يفعلوا ذلك... بل ينبغي عليهم أن يديروا العمل».

لقد كانت الشكوى تتعلق بالدافع/ الحافز، ولكن الحدث الذي سبّب الشكوى له علاقة بالوقت الذي يقضونه في تشغيل آلة.

- «إن علينا أن نعلم هؤلاء الصبية أن يتخذوا الموقف الصحيح».

- «فما الذي يفعلونه أو لا يفعلونه ويجعلك تقول ذلك؟»

- «لماذا؟ إنهم يوسخون المكان حتى لا يعود بالإمكان رؤية الأرض؟»

- «إني أرى، لذلك تريد تقليل كمية الأوساخ؟»

- «من المؤكد إني أريد ذلك».

لقد كانت المشكلة تتعلق بالموقف، ولكن الخلل الأدائي الذي سبب الشكوى يتمثل في الاختلافات بين ما هو موجود من حيث طريقة التوسيخ، وبين ما يريده شخص ما في هذا الموضوع. وهنا مثال آخر:

- «ليس لديهم الموقف الصحيح تجاه عملهم».

- «من الذي ليس لديه الموقف الصحيح؟»

- «موظفو مبيعاتنا! إنهم يمتنعون عن استخدام وسائل البيع المساعدة التي نوفّرها لهم».

لقد كانت الشكوى تتعلق بالموقف، ولكن الخلل له علاقة باستخدام أدوات البيع المساعدة.

إن من الصعب اختيار خطة عمل لإصلاح الموقف، عندما يتمّ التعبير عنه بمثل هذه المصطلحات الفضفاضة من نوعية «مشكلة موقف» أو «مشكلة تدريب»، أو «مشكلة دافع»، ولكنك تستطيع تصميم خطة عمل عندما تعلم أن الخلل الذي ينبغي التغيير فيه واضحٌ ومحدّد.

والخطوة الأولى هي أن تسأل نفسك: «لماذا أقول أن شيئاً ما لا يسير كما ينبغي له». لماذا أقول أن هناك مشكلة تدريب؟ وما هو

الحدث الذي جعلني أقول أن لا بد من إجراء تغييرات؟»

ما الذي تفعله؟

حدّد طبيعة الخلل، وفور أن يتمّ تحديدها، يمكن التفكير بمدى أهميتها.

وكيف تفعل ذلك؟

اسأل الأسئلة التالية:ـ

ـ لماذا أعتقد أن هناك مشكلة تدريب؟

ـ ما هو الاختلاف بين ما يتم عمله، وما يفترض أن يتمّ عمله؟

ـ ما هو الحدث الذي جعلني أقول أن الأمور ليست على ما يرام؟

ـ لماذا أنا غير راضٍ؟

2 ـ هل الأمر هام؟

ـ أين نحن؟

لقد تم تحديد خلل في الأداء.

يرى الناس الأشياء نفسها بأشكال مختلفة، فبعضهم قد يتصور نكتة ما على أنها من أطرف ما سمع على الإطلاق، على حين يتعجب آخرون من سبب هذه الضحكات التي يطلقها كل من حولهم. كما أن البعض قد يتصور أن غروب الشمس منظرٌ مذهل، على حين يلوي آخرون شفاههم وهم يتمتمون. أما البعض فقد يعتبر

سلوكيات معينة على أنها انتهاك يبعث على الصدمة لكل قواعد الكياسة، على حين قد ينظر آخر إلى نفس تلك السلوكيات على أنها مقبولة.

وليس ثمّة أي سؤال عن وجود تصورات مختلفة حول نفس الحدث، وهذا ينطبق على اختلالات الأداء أيضاً، إذ يشعر بعض الناس أن اختلالاً ما محدّداً بحاجة إلى إصلاح، في الوقت الذي لا يدري فيه آخرون سبباً لكل هذا اللغط حول نفس الموضوع.

في وقت ما من أواخر الستينات، بدأ كثير من مدراء الأعمال يجدون خللاً غير مريح بين ما كانوا يريدون، وما كانوا يحصلون عليه، فيما يتعلق بطول شعر الرجال وخاصة الشبان.

وكان لسان حال هؤلاء المدراء يقول: «ينبغي لهؤلاء أن يشعروا بالخجل من أنفسهم»، إن علينا أن نعلمهم أن لا يظهروا بمظهر النساء». أما ترجمة ذلك في الواقع فتعني «ينبغي عليهم أن يتشبهو بي».

إن الخلل واضح هنا، ويتمثل في ثلاث بوصات إضافية من الشعر. وقد تم تحديده والتعبير عنه لفظاً. ولكن مجرد تحديد الفارق بين ما يفعله الناس وبين ما تريدهم أن يفعلوا، ليس سبباً كافياً لاتخاذ إجراء والقيام بعمل. وهكذا، فإن من الجيد عند هذه المرحلة من إجراءات التحليل أن نسأل عما إذا كان الخلل من الأهمية بما يكفي لمزيد من التفكير.

وعند سؤال أحد المدراء عن أهمية هذا الخلل في طول الشعر، فإن المحادثة سارت كما يلي:

ـ «هل أنت غير مسرور من طول شعور الموظفين الجدد؟»

ـ «نعم، إنه مقيت».

ـ «عدا عن عدم سرورك من طول شعور الذكور، ما هي عواقب تجاهل هذا الأمر برمته؟»

ـ «ماذا؟»

ـ «ما الذي سيحدث لو أنك تركت هذا الأمر وشأنه؟ ما الذي سيحدث لو أنك تجاهلته؟

ـ «حسناً، على الأرجح أن هذا لن يحدث الكثير من الاختلاف على صعيد العمل. ولكن هؤلاء يجب أن يكنّوا إحتراماً أكبر للشركة، ولا ينبغي لهم أن يظهروا بهذا القدر من الصبيانية».

وبترجمة ذلك، فإنه يعني أنه لن تكون هناك عواقب وخيمة على صعيد نجاح الشركة أو فشلها، وكل ما يعنيه أن ذوي الشعر القصير سوف يظلّون يشعرون بعدم الارتياح من وجود ذوي الشعر الطويل. وفي مثل هذه الحالة، فإن الأمر لا يكاد يستحق هذا الانزعاج، ولا يستحق مزيداً من التفكير، في محاولة لإزالة هذا الخلل.

ولكن شركات أخرى، كان لديها ردٌّ مختلف، حيث قال مدير أحد محلات الآلات: «إسمع أيها الغلام، لا أحد عندي لديه شعر طويل... أو أي شيء آخر طويل، فالشبان ذوو الشعر الطويل، أو الربطات الطويلة، أو الملابس المترهلة، هم مصدر خطر لأنفسهم وللآخرين على حدّ سواء، لأن هذه الأشياء من الممكن أن تعلق في الآلات».

ومدير آخر قال: «إن معظم زبائننا قصيرو الشعر، فإذا أرسلنا لهم مندوبي مبيعات طويلي الشعر، فإننا قد نخرج من سوق العمل».

في هذه الحالات يظهر عواقب ذات أهمية ما، ويصبح القيام بعمل ما لإنهاء هذا الخلل أمراً مُرجّحاً.

ولكن كيف لنا أن نقرّر متى نتصرّف ومتى نتجاهل الأمر؟ وإذا كان قرارنا هو التصرف، فكم يكلّف العمل هذا العلاج؟

أيكلف يوماً؟ أم سنة؟ وهل يستأهل إنفاق خمسين دولار عليه؟ أم أنه يساوي استثمار مليون دولار فيه؟

وحتى تحصل على إجابات، فإنّ عليك أن تحسب (حجم) أو كلفة الخلل، فإذا كانت الكلفة قليلة، فإن الفرصة جيدة لإبقاء الخلل على حاله وتركه وشأنه. أما إذا كان الخلل جوهرياً أكثر، فإنه قد يستأهل جهداً إضافياً للتفكير بعلاجه. وفي كلا الحالين، فإن قراراً أفضل سوف يتم التوصل إليه إذا توفرت معلومات موضوعية حول أهمية الخلل بدل الاقتصار على القول «إنه مهم لأنني فكّرت فيه أولاً» أو «إنه مهم لأنه يثير سخطي» أو «إنه مهم لأنني أقول ذلك». ولذلك دعونا نبحث عن طريقة لتقييم أهمية الخلل.

ومن حيث الجوهر، فإن ما عليك أن تفعله هو أن تزن كلفة القيام بعمل ما بشأن الخلل مقابل كلفة عدم عمل شيء بشأنه، إذ ليس كل المشاكل تساوي كلفة علاجها.

عواقب اختلالات الأداء

(مصادر التكاليف)

إن إمكانات التكلفة المختلفة ترتبط بالخلل، إذ يمكن أن تكون هناك تكلفة مباشرة بالدولارات، مثل تدمير الآليات، او إنتاج

كمية غير مقبولة من المنتجات التالفة غير القابلة للاستعمال، أو تضييع الوقت. ولكن يمكن أن تكون هناك تكاليف أقلّ قابلية للقياس مثل المبيعات الضائعة، أو زيادة نفقات التأمين، أو انخفاض في مقدار دقة العمل المُنجَز. كما يمكن أن تكون هناك تكاليف «غير ملموسة» مثل فقدان الإرادة الجيدة للعمل، أو انخفاض الدافعية للأداء، أو تشويه صورة الشركة، ومع أن كثيراً من هذه التكاليف وبخاصة الأخيرة قد يكون من الصعب وزنها، إلاّ أنها قد تكون مهمة من أجل الوصول إلى ردّ موضوعي. وعندما تكون لك أفضل التقديرات لكلفة الخلل، فإنك لن تعرف أهمية إزالته فحسب، بل إنك ستعرف أيضاً كم يكلفك الحلّ من وقت ومال. ولكن، تأكد من تحليل التكلفة الفعلية وليس النتائج التي يخمّن شخص ما أنها قد تنجم عن الاختلال. وإنّها مخاطرة أن نخمّن أن هذا الخلل أو ذاك قد يؤدي إلى نفقات. وعلى سبيل المثال، فقد أعطي العمال تعليمات في أحد مصانع الورق لإعادة الأغطية على البكرات سريعة الحركة بعد أن ينتهوا من العمل عليها. ولكن العمال لم يكونوا يفعلون ذلك، وقالت الإدارة من جانبها «إن تلك هي أحدى مشاكلنا، إذ ينبغي عليهم أن يعيدوا وضع الأغطية، ولكنهم لا يفعلون ذلك، وهذا عمل خطر، ويمكن أن يؤدي إلى وقوع حوادث خطيرة». إن ذلك ممكن، ولكن فحص ملفات الشركة بيّن أنه خلال تاريخ الشركة كله، لم يقع حادث واحد يُعزى إلى هذا الخلل. وببساطة، فقد كان العمال أكثر كفاءة مما يوجه إليهم من ثناء (كما هو الحال في معظم الأحيان)، فما هي كلفة الخلل في هذه الحالة؟

عندما تحسب التكاليف، تأكد من أنك تتعامل مع عواقب حقيقية تنجم عن عجزٍ في الأداء، وليس مع مجرد احتمالات. وتالياً

بعض مصادر التكاليف المحتملة:

النقود: هل تفقد النقود مباشرة، أي كما يحصل عندما يردّ الصرافون أو موظفو البيع نقوداً أكثر مما ينبغي؟ وهل البضائع والمواد تضيع كما يحصل عند السرقة أو عند وقوع حادث؟ أحسب المبلغ المفقود سنوياً أو المبلغ الذي كان يمكن أن يفقد سنوياً إذا سمح للخلل بالاستمرار.

الوقت: هل يضيّع الناس الوقت نتيجة خلل أدائي؟ أم أنهم يضيعون الوقت بسبب نقص وجود المواد أو تأخرها، أو بسبب بطء الخدمات، أو لأنه يجب عليهم إعادة عمل سبق أن عملوه وظهرت فيه عيوب؟ أم هل يضيع الوقت لأنك أو لأن شخصاً آخر بظل يبدي القلق تجاه وجود خلل؟ فإذا كان الأمر كذلك، فاحسب مقدار الوقت الضائع وكلفته خلال سنة كاملة.

فقدان المواد (الخردة):

هل يتم إنتاج خردة أكثر مما هو مقبول؟ وإلى أي حد تصل الزيادة؟ وما هي قيمة هذه الخردة؟ وما هي كلفة إبعادها؟ أو إحراقها؟ أو إعادة صهرها؟

تخريب المعدات: ما هي كلفة خراب المعدات الناجمة عن خلل في الأداء؟ وما هو تقديرك للكلفة السنوية في حال استمرار الخلل؟

مقدار العمل المنجز: هل هناك نقص في الإنتاج بسبب الخلل؟ وما هي كلفة الاختلاف بين مقدار العمل المنجز الذي تحصل عليه، والمقدار الذي يجب أن تحصل عليه؟

دقة العمل المنجز: هل تعاني نوعية العمل بسبب الخلل؟

وكيف؟ وكم يكلّف ذلك؟

أقساط التأمين: هل أدى الخلل إلى زيادة أقساط التأمين كما في حالة زيادة عدد الحوادث التي يرتكبها السائقون؟ وما هو مبلغ الزيادة السنوية الذي يتعيّن عليك أن تدفعه؟

الحوادث: إن الحوادث يمكن أن تكون مكلفة، ويمكن احتساب كلفة معظم الحوادث، فأضف إليها كلفة أيام العمل المفقودة، ونفقات المشافي، والمعدات المدمرة أو التالفة، والزيادات في أقساط التأمين.

الأعمال المفقودة: وهذا بندٌ من الصعب تحديد كميته، وأما إذا ذكر لك شخص ما أنه نجم عن خلل الأداء فقدان أعمال تجارية، فإن من المنصف أن تسأل «فكم بلغت؟» وربما يكون الجواب مجرد تقدير يستند إلى تقييم لسجلات المبيعات، ولكن حتى هذا التقدير يوفر دليلاً أفضل من مجرد التخمين.

فهل يقتضي الخلل أن يقضي الزبائن وقتاً أطول في طابور الانتظار وهم يملأون النماذج بانتظار الطبيب، أو هم يعيدون المواد التي اشتروها لإصلاحها؟ وهل سبق لك أن لاحظت أنه أصبح يتعين عليك أن تقف فترة أطول على الدور عند نقاط فحص البضائع المحسوبة في المتاجر منذ أن أدخلت المتاجر هذه الأجهزة - في الوقت الذي يضغط فيه الموظفون على أزرارها؟ إن كنت لاحظت ذلك، فإن هناك تأثيراً سلبياً قد وقع على الزبون، وعليك أن تتحرّى عما إذا كانت هناك خسائر في الأعمال تنجم عن هذا التأثير.

الجهد المضاعف: هل أصبح العمل الذي كان يحتاج إلى شخص واحد لإنجازه يحتاج إلى شخصين بعد وقوع خلل الأداء؟

وهل أصبحت دائرتان تقومان الآن بما كانت تقوم بعمله دائرة واحدة؟ وما الذي تكلفه هذه المضاعفة؟

الإشراف الزائد: هل يعني الخلل أنه أصبحت هناك حاجة إلى مزيد من الإشراف أكثر من ذي قبل؟ هل أصبحت تحتاج مزيداً من الحرّاس؟ ومزيداً من معدات الحماية؟ ومزيداً من أجهزة مراقبة الوقت؟ أو معدات المراقبة؟ وهل هناك شخص أصبح يقضي وقتاً أطول في الإشراف على آخرين.

وبعد أن تحدد موقع كل نتيجة أو تأثير لاختلال الأداء وتضعه في قائمة - بغض النظر عن مصدر الخلل - فإن عليك أن تحسب بأفضل ما تستطيع مقدار الكلفة السنوية لكل نتيجة من هذه العواقب. وعندما تجمع كل التكاليف معاً، فإنك تكون قد حسبت إجمالي كلفة خلل الأداء، وتكون قد قيّمت مقدار أهمية هذا الخلل. وحتى لو لم تكن قادراً على وضع قيمة نقدية لكل كلفة من هذه التكاليف، فإنه سيكون لديك أساس موضوعي معقول لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان العجز يستأهل عمل شيء بشأنه، وإذا كان كذلك، فكم من المال يمكنك أن تستثمر في ذلك بشكل معقول؟

وتالياً بعض الأمثلة:

إحدى المشرفات على الطابعات تتذمر من كمية العمل المعاد الذي يجب إتمامه من قبل الاثنتي عشرة طابعة اللواتي يعملن تحت إشرافها. وقد حسبت هذه المشرفة أن حوالي 25٪ من نسبة العمل اليومي تستغرق في إعادة إتمام أعمال غير صحيحة، وعندما سئلت عن تكلفة ذلك، أجابت:

«دعنا نرى، إنهن يحصلن على 12 دولار للساعة الواحدة بين

أجور ومزايا. فإذا كانت كل طابعة تقضي ساعتين يومياً في التصحيحات، فإن هذا يعني 24 ساعة عمل يومياً، أو 120 ساعة في الأسبوع، أي ما يقارب من 1500 دولار أسبوعياً».

- «وعلى أساس سنوي؟»

- «إذا حسبنا أن هناك 48 أسبوعاً في السنة، فإن المبلغ سوف يصل إلى 72000 دولار!»

- «وماذا غير ذلك يحدث نتيجة إعادة العمل؟»

- «يتأخر تسليم بعض العمل عن موعده، ويطحنني المدراء الذين ينتظرون العمل بأسنانهم».

- «وأي شيء آخر؟»

- «حسن، يكون علي أن أقضي معظم ساعة غذائي في فحص العمل، والتأشير على الأولويات، ثم إعادته إلى الشخص المناسب لتصحيحه».

- «فكم يكلف ذلك لو استخدمت شخصاً آخر للقيام به».

تهمهم وتقول:

- «بمعدل ساعة كل يوم، أو حوالي 250 ساعة سنوياً، فإن ذلك يكلف الشركة حوالي 3000 دولار أو أكثر».

- «وهكذا، فإن الخلل في الأداء - أو الفارق بين ما تحصلين عليه، وما ينبغي أن تحصلي عليه من حيث الدقة، يكلف 72000 دولار سنوياً؟»

- «نعم، صحيح، ولا يشمل هذا الرقم كلفة صيانة المعدات والمواد الإضافية، التي من المرجح أنها لن تضيف إلى هذا الرقم

أكثر من عدة مئات من الدولارات، ولكنها تظلّ تكلفة حقيقية».

ولا يوجد أي سؤال حول كون هذا الخلل كبيراً إلى درجة تستحق اتخاذ إجراء. وما يمكن عمله حيال مثل هذه الأوضاع هو ما ستتناوله الفصول التالية. ولكن هذا المثال يشير إلى أهمية تكرار العمل. إن طابعة واحدة تعيد أعمال التصحيح في يوم واحد لا تعني الكثير من التكاليف، أما قيام 12 طابعة بذلك، لمدة خمسة أيام في الأسبوع، وطيلة 48 أسبوعاً في السنة، فإنه يضاعف الرقم ويجعله هائلاً.

وإذا كنت تعمل في أعمال تنمية الموارد البشرية، فإنك قد تجد نفسك أحياناً تبحث عن مشاكل تحلّها، بدل أن تلقى عليك «مشكلة تدريب» مزعومة. فإذا وجدت في ذلك الوقت ما يبدو أنه مشكلة صغيرة، فلا تنسى المضاعفات.

إن شاباً يعمل لدى واحدة من أكبر سلاسل حوانيت السوبر ماركت في أوروبا كان يتعلم أن يتابع هذا النوع من التحليل: والنوع الوحيد من المشاكل الذي استطاع أن يفكّر فيه، كان أتفه من أن يشغل المرء نفسه به كما يقول. «ففي كل أسبوع نرسل إلى أماكن العرض، مواد جاذبة/ لبيعها بأسعار أقل من أسعارها الاعتيادية/ وفي أغلب الأحيان تبقى مواد العرض في المستودعات، ولا توضع للعرض إلاّ بعد مرور يومين من الأسبوع».

ولقد قرر الشاب أن العمل المفقود نتيجة عدم عرض البضاعة بالسعر الخاص يعادل ما قيمته مئة دولار ـ وهو مبلغ أقل بقليل ـ كما اعتقد الشاب ـ من أن يستحق إجراء فحص للموضوع.

المؤلف: ألا توجد سوى مادة واحدة ترسل للعرض بالسعر

الخاص كل أسبوع؟

الشاب: نعم توجد، والعاملون في المخازن مترهلون في عرضها.

المؤلف: كل أسبوع؟

الشاب: نعم.

المؤلف: كم متجراً يتأثر بذلك؟

الشاب: بضعة مئات.

وهكذا ترون النقطة! فعندما ضاعفنا كل الأبعاد المتعددة لهذه العملية، قدرت كلفة هذه المشكلة التافهة بما يعادل مليوني دولار سنوياً!

ولكن دعونا لا نتسرع حيال المليوني دولار هذه، فهي تقديرات، ورغم أننا حاولنا أن نكون محافظين حيالها، ولعل الأرقام تضخمت، ومع ذلك، فلو كان حجم المشكلة هو مجرد عشر حجم هذا التقدير، فإننا لا نزال أمام مشكلة كبيرة، وحتى لو كان المدى الحقيقي للمشكلة هو واحد بالمئة من حجم التقدير، فإنه تظلّ هناك مشكلة تستحق قضاء بضعة شهور من وقت حلاّل المشاكل.

وسنتناول في الفصل الثاني عشر مسألة تكلفة الحلول. وبمقارنة تكاليف الحلول مع تكلفة المشكلة، يغدو من الممكن اتخاذ قرار موضوعي منصف تجاه ما ينبغي عمله.

وهنا مثل آخر يبيّن أن تجاهل الخلل قد يكون أحياناً أقل تكلفة من عمل شيء بشأنه.

أحد مدراء المبيعات، ولديه ما يزيد عن مئة شخص من

العاملين تذمّر من عدم التزامهم مع مذكرة له تطلب من كل واحد منهم أن يسلمه مقالاً شهرياً للرسالة الإخبارية الداخلية. وقال المدير:

- «لقد طلبت من كل واحد منهم أن يرسل لي مقالاً قصيراً كل شهر... يقل عن صفحة واحدة... يصف فيه قصص نجاح أو غير ذلك من مواد مثيرة، ولكن قلة قليلة منهم فقط تفعل ذلك».

- «وما الذي يحصل نتيجة عدم استلامك مقالاً واحداً من كل شخص في كل شهر؟»

- «إننا لا نعرف ما يفعلون، كما لا تتاح لهم فرصة الإخبار عن نجاحاتهم».

- «وكم تعتقد أن هذا يكلف بلغة الدولارات؟»

- «الدولارات؟ هذا أمر من الصعب تحديده، إنه لا يكلف شيئاً مباشراً بالطبع، ولكننا ربما نكون نخسر من حيث الدافعية للعمل».

- «فما الذي سيحدث لو أن كل واحد منهم فعل ما طلبت؟»

- «ماذا؟»

- «ما الذي سيحدث لو أنّ كل شخص أرسل مقالاً في كل شهر؟»

- «سيكون لديّ عندها 112 مقالاً للنشرة الإخبارية الشهرية... آه.. ايه... إنني أرى أنه سيكون علي أن أستخدم طابعة أخرى.. ومن ثمّ فإنني سأحتاج جهاز حاسوب جديد لمعاملة الكلمات... آه... وسيكون علينا عندها أن نضيف مئة صفحة أخرى إلى نشرتنا الإخبارية التي لا تزيد عن 12 صفحة الآن... إن

هذا أكثر مما نستطيع القيام به».

لقد أصبح واضحاً وبسرعة فائقة أن كلفة إزالة الخلل هي أكثر مما يمكن احتماله. والحل؟ أعاد مدير المبيعات تكييف توقعاته، وتبخرت المشكلة.

إن كثيراً من اختلالات الأداء لا توجد في أحيان كثيرة إلاّ في عيون المشاهد لها، وتكون ببساطة عبارة عن تحيزات شخصية تجاه مفاهيم الصواب، أو مجرد تفضيل أعمى «للطريقة التي اعتدنا العمل بها دوماً». فإذا صممت على أن الخلل خطير، فاحرص على الأقل أن تسأل السؤال التالي «هل من المحتمل أن النتائج سوف تبرز جهد البحث عن حلّ؟»

إن التخلص من الاختلالات يمكن تناوله من أحد اتجاهين: إذ تستطيع أن تغير ما تحصل عليه (الأداء الفعلي)، أو تستطيع أن تغير توقعاتك (الأداء المرغوب). ومن الطبيعي أنك تستطيع تغيير الاثنين معاً.

إن تغيير التوقعات هو شيء يمكنك عمله من موقعك على السياج، وقد يشكل المخرج الأسهل من المشكلة. وإلى الحدّ الذي يعني من يؤدي العمل (المستخدم، أو الطالب أو الطفل)، فإن تأثير ذلك هو أنه تم تجاهل خلله في الأداء.

ما الذي تفعله؟

بعد تحديد الخلل الأدائي الذي تشعر أنت أو سواك أنه على أهميّة تكفي للعمل على التخلص منه، تأكد من اكتشاف الكلفة التي تتحملها جزاء استمرار هذا الخلل قبل أن تتخذ أي إجراء. ومن أجل تقدير حجم أو قيمة (وبالتالي أهمية) الخلل، افعل التالي:

أ ـ أدرج كل العواقب (النتائج) التي تنجم عن هذا الخلل في قائمة.

ب ـ أحسب كلفة كل نتيجة من هذه النتائج حيثما كان ذلك ممكناً.

ج ـ إجمع التكاليف.

د ـ أجب على السؤال التالي «ماذا سيحدث لو أنني تركت هذا الخلل وشأنه؟»

فإذا كانت نتيجة ترك الخطأ وشأنه لن تكون ذات قيمة تذكر، فأسقط الموضوع برمته. أما إذا كانت النتيجة أكبر بكثير من اللاشيء، فأمض إلى الخطوات اللاحقة من التحليل.

كيف تفعله؟

اسأل الأسئلة التالية:

- لماذا يعتبر الخلل مهماً؟ (ما هي تكلفته)؟
- ماذا سيحدث لو تركنا الخلل على حاله؟
- هل سيكون لعمل شيء ما لحل الخلل أية نتائج ذات قيمة.

3 ـ أهو عجزٌ في المهارة؟

ـ أين نحن الآن؟

هناك خلل أدائي موجود، وهو يعتبر مهماً

نبدأ الآن بتحديد سبب الخلل بحيث يمكننا اختيار أو تصميم علاجٍ له. وهذه نقطة حاسمة في أسئلة قائمة الفحص، لأن الإجابة

على هذا السؤال التالي تحدد لنا أي تتابع من الأسئلة نتبع؟

وعليك في هذه الخطوة أن تقرر ما إذا كان خلل الأداء يعود إلى عجزٍ في المهارة. ومن حيث المبدأ فهل من لا يؤدون أعمالهم لا يؤدونها كما هو مرغوب لأنهم لا يعرفون كيف يفعلون ذلك؟ وإذا كانت حياتهم تعتمد على أداء أعمالهم، فهل سيواصلون عدم الأداء.

وإذا كان هناك عجز حقيقي في المهارة، فإن الحل الرئيسي يجب أن يكون: إما تغيير مستوى المهارة الموجودة بتعليم الناس مهارات جديدة، أو بتغيير الأعمال المطلوب أداؤها من هؤلاء الناس.

وفي المقابل، فإذا كان الناس قادرين على الأداء، ولكنهم لا يفعلون، فإن الحلّ يكمن عندئذٍ في شيء آخر غير تعزيز المهارات. لأن تعليم ما هو معروف أصلاً لن يؤدي إلى أي تغيير في مستوى مهارة الشخص. ويكون العلاج في هذه الحالة بتغيير الشروط التي في ظلها يتوقع أن يعمل الناس ما يعرفون أن يعملوه.

وهنا بعض الإيضاحات المأخوذة من واقع الحياة.

يقول مدير شركة أغذية متوسطة الحجم «لقد وقعت في مشكلة تدريب، وأريد منكم أن تطوروا لي برنامج تدريب كي أحلّها».

طلبنا منه أن يفسّر ذلك فقال:

«إننا لا نصنّع سوى ستة أصناف من المنتوجات في مشروعنا الجديد، ويتجول مندوبو مبيعاتنا في سيارات شاحنة، ومعهم كميات من كل صنف، بحيث أن كل مندوب يكون بشكل ما عبارة عن مستودع متنقل».

ـ «فما هي المشكلة؟»

ـ «المندوبون لا يروجون إلاّ منتوجاً واحداً، بدل أن يروجوا الستة منتوجات كلها، وأريد منكم أن تعلموهم كيف يروجون كل المنتوجات بالتساوي».

ـ «وهل يعرفون كيف يبيعون المنتوجات الخمسة الأخرى؟».

ـ «بالطبع، فهذه المنتوجات لا تختلف عن المنتوج الذي يروّجونه».

ـ «فهل يعرفون عن المنتوجات الأخرى كما يعرفون عن المنتوج الذي يسوقونه بشكل جيد».

ـ «من الطبيعي أنهم يعرفون، إذ لدينا دورة إنتاج جيدة، وقد تمّ تدريبهم بعناية في كل المنتوجات».

ـ «وهكذا، فإنهم قادرون على تسويق المنتوجات الأخرى، لو كانت حياتهم تعتمد عليها».

ـ «طبعاً، ولكنهم لا يفعلون».

ـ «هل لديك أية فكرة عن السبب الذي يجعلهم يمسكون عن ترويج المنتوجات الخمسة الأخرى؟»

ـ «حسناً، نعم، إنني أفترض أن ذلك يعود إلى أنهم يحصلون على عمولة للصنف الذي يروّجون، تزيد ثلاثة أضعاف نسب العمولة التي يحصلون عليها عند بيع الأصناف الأخرى. ولكن يجب عليهم أن يرغبوا ببيع المنتوجات الأخرى بأية كيفية».

آه. . . إن ما بدا على أنه واحد من حلقات «أن لديّ مشكلة في التدريب» قد تكشف على أنه شيء مختلف تمام الاختلاف. إن

الخلل الأدائي لا يعود إلى نقص المهارة، فمندوبو المبيعات يستطيعون بيع المنتوجات، ولكنهم لا يفعلون ذلك. وواضح أن التدريب ليس هو العلاج لهذه الحالة. إذ ما الذي يمكنك أن تعلّمه لهم؟ وماذا تصنع لهم في دروة التدريب؟ وما هي المعلومات التي يمكن أن تضيفها وليست موجودة عند البائعين؟ إنك تستطيع حقاً أن تحاضر لهم حول أهمية بيع المنتوجات على قدم المساواة (إذا لم يكونوا يعرفون ذلك أصلاً)، أو يمكنك أن تشرح لهم كيف أن استمرارهم في العمل يتوقف على بيع هذه المنتوجات الخمسة الأخرى (إذا كان هذا صحيحاً بالفعل)، ولكن التدريب لن يغير أي شيء في مهاراتهم، من حيث جعلهم يعملون ما يريد المدير منهم أن يفعلوه.

وحيث أنهم يعرفون كيف يفعلون ما هو مرغوب، فإن الردّ لا يتمثل في التدريب، وإنما بشيء آخر مختلف.

ومثال آخر: يقول مدير مدرسة ما «إن علينا أن نعلّم هؤلاء الأطفال أن لا يكتبوا على جدران دورات المياه».

حسنٌ، فما الذي ستضعه في مساق حول عدم الكتابة على جدران دورة المياه؟ ألا تستطيع أن تنظر في المناهج؟

الاثنين: ـ مقدمة لعدم الكتابة.

الثلاثاء: ـ تاريخ عدم الكتابة.

الأربعاء: ـ تقدير دورات المياه.

الخميس: ـ التشويه الجبان للمشاهير.

الجمعة: ـ بدء العمل.

إننا غالباً ما نسمع المدراء يقولون: «لو أننا فقط نستطيع أن

نجعل هؤلاء الناس أكثر وعياً لقواعد السلامة». وتسير المقابلة مع مدير من هؤلاء على النحو التالي:ـ

ـ «السلامة العمالية، أتشكل مشكلة حقيقية بالنسبة لك؟»

ـ «نعم، إنها كذلك. إننا نخسر مليوني دولار سنوياً، بسبب الحوادث».

ـ «هل تعتقد أن مستخدميك يستطيعون أن يتعرفوا إلى الخلل المتعلق بالسلامة عندما يشاهدونه؟»

ـ «نعم، بالتأكيد. إن معظمهم قضى فترة جيدة في المكان، وهم يعرفون ما هو آمن مما هو غير ذلك».

ـ «فهل يعرفون كيف يبلّغون عن الأخطاء المتعلقة بالسلامة؟»

ـ «نعم، ولكنهم لا يفعلون، وينبغي عليهم أن يفعلوا المزيد فيما يتعلق بالسلامة، فإن ذلك في صميم مصلحتهم. ونحتاج إلى تعليمهم كيف يكونون أكثر وعياً تجاه السلامة».

وهكذا، ألصق المدير ملصقات السلامة العمالية فوق الجدران، وأصر على أن يشاهد العاملون أفلاماً تتعلق بالسلامة العمالية بشكل منتظم.

ورغم ذلك، لم يحدث الكثير على صعيد معدلات الحوادث، كما كان متوقعاً، فهنا أيضاً حالة أخرى من تلك الحالات التي يعرف فيها الناس كيف يؤدون عملهم كما هو مرغوب، ولكنهم لا يفعلون ذلك. وهي واحدة من تلك الحالات التي تعاني من وجود خلل أدائي خطير لا يرجع سببه إلى عجزٍ في المهارة، والمسألة هنا ليست قضية ما تعلّمه، بل كيف تعيد ترتيب الأشياء حتى تحصل على الأداء الممكن أصلاً.

وعند هذه النقطة، سوف نمعن النظر في مصطلح نستخدمه في هذا الكتاب كله بشكل مقصود وهو «ينبغي عليهم أن» فهذا المصطلح هو المفتاح الذي ينبغي البحث عنه، عند محاولة تحديد ما إذا كان سبب الخلل يعود إلى نقصٍ في المهارة أم لا.

وعندما تسمع شخصاً ما يقول «ينبغي عليهم أن» أو بعضاً من أشكال هذا القول المختلفة، مصحوبة - عادة بتلويحٍ بالإصبع الشاهد، فمن شبه المؤكد أنك لا تتعامل مع مشكلةٍ تتعلق بنقص في المهارة، بل إن من شبه المؤكد أيضاً، أن المشكلة تكون في قدرة الناس على العمل كما هو مرغوب، إذا كانت الشروط والتعاقبات المرافقة سليمة.

- فموظفو المبيعات يعرفون كيف يسوّقون المنتوجات، ولكنهم لا يفعلون ذلك، ويبغي عليهم أن يفعلوا.

- والأطفال ينبغي عليهم أن ينظفوا أسنانهم بالفرشاة دون أن ينتهرهم آباؤهم لفعل ذلك.

- كما ينبغي على شريف أن ينظف حذاءه قبل أن يدخل المنزل.

ولا يوجد أي قدْرٍ من المعلومات، أو من التعليمات يمكن أن يؤدي بالضرورة إلى تغيير حالة «ينبغي عليهم» بل إن المطلوب هو تغييرٌ في الشروط أو في النتائج المحيطة بالسلوك المرغوب. إن أسلوب ينبغي عليك أن تفعل ذلك لأنه في صالحك ليست دافعاً ملائماً نحو سلوك ما، بل إنها إحدى أوهى التقنيات المعروفة للتأثير على شخص ما كي يفعل شيئاً ما يعرف أصلاً كيف يفعله.

وعند التفكير بهذا الأمر، فإننا نتساءل عما إذا كان هذا الأمر

ينبع من عدم الدقة اللغوية التي يقع فيها كثيرون منا أم لا. إنهم يقولون أشياء من مثل: «سأعلمك كيف تتواقح مع أمّك» وطبيعي أن هذا لا يعني أن المتكلم ينوي أن يعلم الوقح كيف يمارس وقاحته، بل إنه يعني أن المتكلم يقصد أن يقول، إنه ومن خلال ترتيب الشروط والنتائج - سوف يعدّل أداء الوقح - ولجعل ذلك الطفل يفعل شيئاً يعرف أصلاً كيف يفعله، وهو على وجه التحديد - الامتناع عن الوقاحة.

وربما كان هذا يفسّر منشأ تعبير «إن لديّ مشكلة تدريب»، ويبدو أننا عندما ندرك وجود اختلاف بين ما يفعله شخص ما، وبين ما يودّ أشخاص آخرون له أن يفعله، ويصل هؤلاء بالتالي، إلى أن الأسلوب الذي يؤدي إلى التقليل من الاختلاف يأتي من خلال التدريب والتعليم. ولكن التدريب هو واحد فقط من بين أساليب العلاج الكثيرة للخلل الأدائي. وفي الحقيقة، فحتى عندما يكون هناك عجزٌ حقيقي في المهارة، فإن التدريب يظل مجرد علاج واحد من بين العلاجات الكثيرة.

وفي النهاية، فإن هناك أشكالاً مختلفة من أشكال نقص المهارة، فأحياناً، يكون الناس لا يستطيعون القيام بعمل ما اليوم، لأنهم نسوا كيف يفعلونه.

وأحياناً لا يستطيع الناس القيام بالعمل لأنه لم يسبق لهم أن تعلموا كيف يفعلونه أبداً. والحلول تختلف حسب الحالين. وفي أحيان أخرى، لا يستطيع الناس القيام بالعمل لأنهم لا يستطيعون ذلك إما لنقص في القدرة العقلية أو القوة الجسدية، ومرة أخرى، فإن هناك حاجة إلى حل مختلف.

وأحياناً، تجد أن من الصعب أن تحكم بوجود عجزٍ في المهارة، أو أن تحكم على حجم هذا العجز، وإذا لم تعرف من السجلات عما إذا كانت المهارة موجودة أم لا، وإذا لم تستطيع أن تحدد ذلك من خلال مراقبة الناس وهم يحاولون أداء العمل الذي يشتبه بأنهم لا يقومون به، فإنك يمكن أن تلجأ عندها إلى الأسلوب المباشر، بأن تتحدث إلى بعض هؤلاء الناس وتسألهم عما إذا كانوا يشعرون أن مهارتهم ضعيفة، أو أن هناك سبباً آخر للخلل.

وباختصار، فعندما ترصد خللاً مهماً في الأداء، فإن عليك أن تعرف أن هذه ليست مشكلة تدريب، هكذا، وبشكل تلقائي، وأن الحل ليس ضرورياً أن يتضمن تدريباً/ أو تعليماً. وقبل أن تتمكّن من الوصول إلى حلّ حقيقي (حلٌ يمكن أن ينجح فعلاً)، فإن عليك أن تكتشف أولاً، نوعية المشاكل التي لديك، والخطوة الرئيسية في هذه المرحلة هي تحديد ما إذا كان الخلل الأدائي ناجماً عن عجزٍ حقيقي في المهارة.

وسوف ندرس أولاً الحالة التي يوجد فيها فعلاً عجزٌ في المهارة، وسوف يقودك القسم الثاني من هذا الكتاب عبر الممرّ الملائم في الرسم الانسيابي.

وبعد ذلك، فإننا في الفصل الثالث سوف نعزّز نفس نقطة الخيار ونصف الطريق الذي اتبعناه في الحالة التي تكون فيها المهارة موجودة ولكن الأداء مفقود.

ما الذي تفعله؟

قرّر ما إذا كان الخلل يعود إلى نقص حقيقي في المهارة.

وكيف تفعله؟

اسأل الأسئلة التالية:

- هل يستطيع الشخص أن يقوم بالعمل إذا كان مطلوباً منه بالفعل؟

- هل يستطيع الشخص أن يقوم بالعمل إذا كانت حياته تعتمد على هذا العمل؟

- هل المهارات المتوفرة للشخص حالياً ملائمة للسلوك المرغوب؟

القسم الثاني

نعم، إنه عجزٌ في المهارة

إنهم لا يستطيعون أداء العمل حتى
لو كانت حياتهم تعتمد عليه.

نحن أمام مشكلة عجزٍ حقيقي في المهارة وجهاً لوجه، ولكن الوقت لم يحن بعد لأن نفترض وجود حاجة إلى برنامج تدريب رسمي.

ومن خلال طرح سلسلة من الأسئلة، تستطيع أن تنقّح فهمك لسبب وجود العجز، وأن تشكّل حلاً يصل إلى العلة البارزة.

4 ـ هل كان باستطاعتهم أداء العمل في الماضي؟

ـ أين نحن؟

يوجد خلل في الأداء، وهو على درجة من الأهمية، ولقد تقرر أنه يعود إلى نقص حقيقي في المهارة.

«والهفتاه!» قال السيد العجوز «لقد كنت أعرف كيف أقوم بذلك العمل بشكل جيد، أعطوني مجرد يوم أو يومين لممارسة

تفاصيله، وسوف أخرج عليكم بأفضل ما فيها».

لو كان هذا الرجل على صواب، فيا لها من مضيعة إن بدأنا بتعليمه المهارة المطلوبة من بدايتها، ذلك أن هناك فرقاً كبيراً بين المهارة التي سبق أن كانت موجودة، والمهارة التي لم توجد أبداً، وعندما يتعلق الأمر بما ينبغي عمله للتخلص من العجز في المهارة.

وهكذا، فإن العمل الذي يجب عمله لاحقاً هو السؤال: «هل كان باستطاعتهم عمل ذلك في الماضي؟» ذلك أن تحديد سبب نقص المهارة، وما إذا كان يعود إلى شكل ما من أشكال النسيان، أو أنه يعود لنقص في التدريب، هو واحدٌ من أكثر القرارات أهمية في سياق تحليل اختلالات الأداء، وهو إضافة إلى أهميته، واحدٌ من أكثر القرارات التي تلاقي النسيان.

وحتى عندما يكون واضحاً وجود عجز مهارة حقيقي، وأن الشخص المعني لم يسبق له أبداً ان امتلك هذه المهارة، فإن الحل ليس ضرورياً أن يكون برنامج تدريب رسمياً، الأمر الذي يتعرّض له الفصل السادس من الكتاب لاحقاً، ولكن الوقت لم يعد مبكراً على طرح ملاحظة تحذيرية: وهي أن عليك أن «تكون واعياً للنتائج التي تتوصل إليها بشأن وجود عجزٍ حقيقي. وإنه لأمر يثير الذهول عندما نعرف كم من الدورات التي تعقد على أساس افتراض عدم معرفة التلاميذ لأي شيء على الإطلاق بشأن الموضوع الرئيسي للدورة، قبل أن يظهر بطلان هذا الافتراض.

إن كل التلاميذ يخوضون المادة الدراسية كلها من بدايتها، الأمر الذي يضيّع قدراً كبيراً من الوقت، بل وربما يخلق تصورات خاطئة أيضاً حول فاعلية الدروة، حيث ينجح المدرّس في «تعليم»

ما يعرفه التلاميذ أصلاً (وما ليسوا بحاجة إلى تعلمه).

وإذا كان قد سبق لك أن انخرطت في التعامل مع الأطفال، وانتهيت إلى أن يتقوّس ظهرك وأنت تلعب أو أضنيت ذاتك وأنت غارق في رياضيات الصف الثامن، فلا شك أنك ستوافق على أن الزمن يمكن أن يعيث خراباً في المهارات التي سبق أن كانت موجودة ذات يوم، الأمر الذي يحصل في مجال العمل أيضاً. ولنفكّر بهذا المثال:

قبل عدة سنوات، كان أحد المهندسين عضواً في فريق معيّن لتقييم فاعلية رجال صيانة الرادار الذين سبق أن تخرجوا من دورة عسكرية مصمّمة لتعليم هذه المهارة. وقد تجول الفريق في مواقع مختلفة من البلاد لفحص كل رجل صيانة في مكان عمله وعلى معداته. وبينما كان أحد رجال الصيانة ينتظر في الخارج، أحدث الفريق خللاً في معدات رجل الصيانة، حيث تم إطلاعه فيما بعد على العرض، بشكل يشبه ما يحدث عندما يكتشف مشغّل الرادار أن شيئاً ما في جهازه قد توقف عن العمل.

ولقد كان أداء أحد الشباب الذين جرى فحصهم ضعيفاً إلى درجة غير معقولة، إذ كان لا يكاد يعرف مواقع الأشياء، ناهيك عن معرفة ما عليه أن يفعل حتى يكتشف الخلل. وبدا الأمر هنا، على أنه خلل أدائي بدرجات كبيرة. وعندما أُعلنت نتائج الشاب حسبما هو مطلوب، انفجر الضابط المسؤول عن قيادته، وزمجر قائلاً:ـ

ـ «أحضروا لي هذا الرجل هنا، إنني سوف أعلّمه كيف يجعل وحدتنا تبدو بهذا السوء».

ولحسن الحظ، تم إقناع الضابط بالجلوس فترة تكفي للرّد

على بعض الأسئلة.

- «كم مضى من الوقت على إلحاق هذا الشاب بوحدتك؟»

- «حوالي ستة شهور».

- «وماذا كان يفعل خلال هذه الفترة؟»

- «لقد تم تعيينه في قسم التزييت».

- «وكم من الوقت قضاه داخل عربة الرادار؟»

- «حسناً، لا شيء! لقد أخبرتك للتو أنه كان يعمل في قسم التزييت».

- «وهكذا، فإنه لم يمارس صيانة الرادار ولم يبلوها أبداً منذ أن انضمّ إلى وحدتك؟»

- «لا... أظنه لم يفعل».

وهنا أيضاً، رجل صيانة قضى عدة شهور وهو يتعلم مهارة معقدة تتعلق بالرادار، ولكن الفرصة لم تسنح له طيلة ستة شهور لممارسة تلك المهارة. فلا عجب إذن أن يأتي أداؤه ضعيفاً جداً. ولا عجب أيضاً أن يكون هناك اختلاف بين ما كان يمكنه عمله فعلاً، وبين ما هو متوقع منه أن يكون قادراً على فعله.

ولقد أدرك قائد السرية هذه النقطة أيضاً، فبدلاً من تأديب رجل الصيانة، فإنه ألحقه فوراً بوظيفة صيانة، تحت مراقبة رجل صيانة أكثر خبرة.

لقد كانت هذه حالة، كان فيها:-

- خلل حقيقي في الأداء،

- وكان هذا الخلل هاماً،

ـ وكان يعود إلى عجزٍ في المهارة،

ـ وكانت المهارة موجودة، ولكنها تعرّضت للنسيان.

إنها حالة نموذجية على ضمور المهارة نتيجة قلة الممارسة. وليس من الصعب العثور على أمثلة أخرى.

لقد وجد مدير إحدى المجموعات الهندسية نفسه منخرطاً في إحدى المشاريع (المرعبة) التي تقفز لتفرض نفسها على أعمالنا التقليدية بين فترة وأخرى. وكان لدى فريق هذا المدير 36 ساعة فقط لاستكمال التحضيرات لمشروع شديد التعقيد. وانهمك المهندسون في إجراء الحسابات وتحضير الرسوم الهندسية، وتحرير النسخ. وكان المدير نفسه مهندساً ذات يوم، ولذلك استلّ مسطرته الزلقة، وشمّر أكمامه، وانضمّ إلى فريقه في العمل.

يا الله، إنه يقع في خطأ إثر خطأ، وبدا أنه لا يستطيع أن يؤدي العمل بشكل سليم منذ المرّة الأولى، ولم يستغرق الأمر طويل وقت، حتى اكتشف المدير مشكلته:

فرغم أنه احتفظ بمسطرته الزلقة الموثوقة، في أعلى درج من أدراج مكتبه، إلاّ أن قلة الممارسة أدّت إلى نوعٍ من النسيان. ويبدو أن بعضاً من مهاراته في زلق المسطرة قد انزلقت بصمت، وتحولت الثقة في المسطرة إلى صدأ فيها.

ولنكن شخصانيين أكثر قليلاً الآن... قمنا بإجراء هذا الحوار بين معد ومراجع هذا الكتاب.

. سمير: سعيد، ألم يسبق أنك كنت تعيش في بيروت قبل أن تسافر للدراسة؟

سعيد: أجل.

سمير: فكيف حدث أن ضللت الطريق وأنت تقود سيارتك فيها؟

سعيد: هيّا، إنني لا أضيع دائماً، بل معظم الأحيان.

سمير: ولماذا؟

سعيد: حسناً، تبدو لي مألوفة كلّها، إلى حدّ أنني لا أزعج نفسي بمراقبة تغيير إشارات المرور، كي أكتشف فيما بعد أنني أضعت الاتجاه وابتعدت عدة شوارع عن الشارع المقصود. إنني لم أعد أمارس القيادة هنا كثيراً، ألم يسبق لك أبداً أن نسيت أي شيء بسبب عدم ممارسته؟

سمير: ليس الكثير جداً، إنني نسيت معظم ما سبق أن تعلمته في المدرسة فقط.

سعيد: يا للتبديد!

سمير: على رسلك! إنني أتذكّر منذ الصف السابع من مادة وظائف أعضاء الإنسان أن للمريء صماماً مفتوحاً عند نهايته.

سعيد: كم هو لطيف ذلك! ماذا تتذكر سواه؟

سمير: آ... آه... أم... حـ ـن ـ أ..

سعيد: ألم تكن جيداً في علم المثلثات (اللوغاريتم)؟

سمير: ليس جيداً حقاً، وإنما كنت أعرف كيف أحل المسائل. ولكنني لا أستطيع أن أفعل ذلك اليوم، لأنني لم أحتج إليها يوماً.

سعيد: ولكنك تستطيع أن تعود فتتعلمها، ألا تعتقد ذلك؟

سمير: من المؤكّد أنني أستطيع.

سعيد: تلك هي النقطة بالضبط، فأنت كنت تستطيع في الماضي أن تفعل أشياءً لا تستطيع أن تفعلها الآن، ولكن يمكنك إعادة تعلمّها في وقت أقل من الوقت الذي احتجته عندما تعلمتها للمرة الأولى.

إننا لا نستطيع في أية حالة من هذه الحالات أن نقترح تعليماً بدورات رسمية، وإذا أردنا الحفاظ على مهاراتٍ كنا نعرفها ذات يوم بمستوىً مقبول، فإن ما نحتاجه على الأرجح هو برنامج لصيانة المهارة من النوع الذي سيتعرض الفصل التالي إلى وصفه.

أما الآن، فإننا ببساطة نلفت انتباهك إلى أهمية هذه الأسئلة التي تساعدك على تحديد ما إذا كان العجز في المهارة يعود إلى شكل من أشكال النسيان، أم أنه يعود إلى حقيقة أن هذه المهارة لم توجد في أي يوم أصلاً. فإذا لم يكن سبق لها أن وجدت، فإن هناك فرصة طيبة للإشارة إلى التدريب، أما إذا كانت المهارة قد وجدت يوماً ولكنها فقدت الآن، أو تبعثرت أو اختلست، فإن التدريب من البداية سيكون مكلفاً لك أكثر مما تحتاج.

وسواء أجبت بالنفي أم الإثبات على السؤال: هل كان بوسعهم أن يفعلوا ذلك في الماضي؟ وهل سبق أن عرف كل شخص ذات يوم كيف يؤدي العمل كما هو مرغوب منه؟

فإنك ستظلّ غير قادر على تحديد ماهية المشكلة، إذاً هناك حاجة إلى مزيدٍ من الأسئلة. وسوف نبدأ بها في الفصل القادم.

ما الذي تفعله؟

قرّر ما إذا كانت المهارة سبق أن وجدت يوماً أم لا.

وكيف تفعله؟

اسأل السؤالين التاليين:

- هل سبق للشخص أن عرف يوماً كيف يؤدي العمل كما هو مرغوب منه؟

- هل نسي الشخص كيف يعمل ما أريده أن يعمل؟

5 - هل تستخدم المهارة كثيراً؟

- أين نحن

يوجد خلل مهم في الأداء، وهو ناجم عن عجز حقيقي في المهارة، ففي وقت ما كان الشخص قادراً على أن يؤدي عمله كما هو مرغوب.

عندما تتلاشى مهارة ما أو تختفي، فإن برنامج صيانة المهارة هو علاج ملائم ينبغي التفكير فيه. وأحد أنواع هذه البرامج يقصد به مساعدة شخص ما على أن يظلّ في مجال الممارسة، كما كانت الحالة مع رجل الرادار، والتي نوقشت في الفصل السابق. إنها عملية شحذ منهجية لمهارة مهمّة أو لحالة معرفية لا تستخدم إلاّ بشكل موسمي.

لقد أدركت دوائر الشرطة في البلاد منذ أمدٍ بعيد أن ضباطها يجب أن يكونوا دقيقي الرماية عندما تظهر حاجة لذلك، رغم أنهم نادراً ما يستعملون مسدساتهم ومن أجل الحفاظ على دقّة رماية الضباط ضمن الحدود المقبولة، فإن يطلب إلى الضباط أن يمارسوا الرماية على مدى المسدس بانتظام - إنه برنامج لصيانة الأداء.

إن عازف حفلات البيانو يمارس ويمارس العزف بين

الحفلات، ليس من أجل زيادة مهارته وحسب، بل من أجل صيانتها أيضاً. ويعرف عازفو البيانو أن التفوق الجيد للمهارة الموجودة يمكن أن يتدهور بشكل سريع جداً.

إن كلا من هذه الأمثلة هي حالات، يكون فيها الأداء (وقمة الأداء) مطلوباً في فترات موسمية فقط، أو في مرات غير متكررة. وفي هذه الحالات، فإن الممارسة الدورية هي العلاج النافع، وكلما كانت المهارة حرجة أكثر، كلما زادت أهمية تقديم هذه الممارسة.

ولكن هناك نمطاً آخر من الأوضاع تظهر فيه الحاجة إلى النوع الثاني من برامج صيانة المهارة، ألا وهو الممارسة مع التغذية الراجعة. وينطبق هذا الحال حيث:ـ

- يوجد عجز في المهارة.
- يكون الشخص سبق أن كان قادراً على تأدية المهارة بشكل جيد.
- تكون المهارة موضع استخدام دائم.

وللمفارقة، فإن هذه مواقف يتردى فيها الأداء رغم الممارسة المستمرة، وهذه مشكلة مختلفة تمام الاختلاف عن المواقف التي يضمحلّ فيها الأداء بسبب نقص الممارسة.

ولكن، أليس صحيحاً أن المران يوصل إلى الإتقان؟ لسوء الحظ، فإن هذا القول القديم المأثور هو قول مضلل بالٍ. فالمران لا يصنع الإتقان إلاّ عندما تكون لديك معلومات عن مدى جودة ممارستك. وفي الحقيقة، فإنه إذا لم تكن لديك طريقة لمعرفة مدى جودة أدائك، فإن الممارسة قد لا يكون لها دور سوى ترسيخ أفعالٍ غير متقنة أو ضعيفة. إن درجة إصابتك عند استخدام البندقية لن

تتحسن إذا واصلت إطلاق النار على القمر. وإن لفظك لكلمات لغة أجنبية لن يتحسن إلاّ حين تسمع الفرق بين طريقة لفظك، وطريقة لفظ ناطقٍ أصيلٍ بتلك اللغة. إن الممارسة من دون تغذية راجعة، تظل قيمتها قليلة.

حالة انزلاق الوصلات:

في مشروع لتجميع الألكترونيات، كان يشترط وجود قدر عالٍ من الدقّة لدى النساء اللواتي يلحمن المكوّنات معاً، حيث كان يتم تعليمهن - فور الالتحاق بالشركة - على التجميع، ولم يكن يسمح لهن بالعمل على خط الإنتاج، إلاّ بعد أن يتمكنَّ من إجراء وصلات اللحام المقبولة بانتظام. أما على أرض العمل، فقد وجد أن نوعية الوصلات تتجه نحو التراجع بعد عدة أسابيع قليلة من العمل، رغم أن النساء يقمن بمئات عمليات الوصل يومياً، فلماذا؟

لقد كان من الصعب الحصول على معلومات راجعة حول نوعية كل وصلة فور صناعتها، إذ لا تستطيع بالضرورة أن تعرف ذلك بمجرّد النظر. وليس عملياً أيضاً إجراء فحوصات ميكانيكية وكهربائية فورية لكل وصلة على حدة. وربما لا يكون ممكناً اكتشاف العمل الخاطىء في خط تجميع فرعي إلاّ بعد أن ينتهي كثير من المشغلين من وضع الوصلات كلها. ومن الممكن تتبع التوصيلة الخاطئة وتحديد المسؤول عنها، ولكن ذلك عمل مكلف جداً.

ومرة أخرى، ينجح برنامج صيانة الأداء، رغم أن الممارسة لم تكن هي الوظيفة الرئيسية لهذا البرنامج في هذه الحالة، بل صيانة مستوى المهارة من خلال تزويد العامل بتغذية معلوماتية راجعة عن نوعية عملها. وقد طلب إلى كل العاملات أن يجددن

شهادة الكفاءة مرة كل ستة شهور. فإذا اجتزن الفحص، فهذا حسن، وإن لم يفعلن، فإنه يقدم لهن تدريب قصير للاستذكار. وقد وجد أن هذا العمل كاف للحفاظ على مستوى أدائهن وإبعادهن عن خداع الوصلات المنزلقة.

حالة السائق المتراجع:

تذمّر أحد الأصدقاء مؤخراً قائلاً: «إن هذه هي المرّة الثالثة التي أحصل فيها على مخالفة مرورية خلال شهر واحد. إنني أقود السيارة منذ عشر سنوات، دون أن تتم مقاضاتي مرّة واحدة، وفجأة، بدأوا يلتقطونني».

أوليس الأكثر احتمالاً أن مهارته في القيادة قد انزلقت نوعاً ما، رغم أنه يمارس القيادة كثيراً؟ فأنت آخر الأمر لا تحصل على معلومات راجعة عن كل خطأ ترتكبه، أو عن كل أداء سيء أو خطر تقع فيه عند التعامل مع السيارة، ولا يوجد شخص يخبرك بأنك أخطأت في كل مرّة تنسى فيها وجود إشارة منعطف، أو تقطع الطريق على سائق آخر، أو تنعطف من الممرّ الخطأ، أو تتابع سيارة أخرى دون وجود مسافة أمان بينكما. وعندما يحصل الناس على معلومات راجعة عن سلوكهم على شكل مذكرة ضبط مرورية، فإنهم نادراً ما يعترفون بها على أنها دلالة على انزلاق مهاراتهم في القيادة، بل إن لديهم ميلاً للتلويح بإصبع الإتهام في اتجاه شخص آخر.

حالة الأداء الدائم:

تذمرت المديرة قائلة:ـ «ولكني أقابل ما يزيد عن دزينة من الأشخاص يومياً، وتأتي الآن لتخبرني أنني لا أجري المقابلات

بشكل صحيح... لقد تدربت على إجراء المقابلات أكثر من أي شخص آخر في هذا المشروع».

إنها على حقّ، فهي تقابل أناساً أكثر من أي شخص آخر في المكان، ولكن... ولكن هناك شيئاً ما في أدائها، يضايق الناس. وهنا حالة أخرى يأتي الأداء فيها أقل مما هو مناسب، رغم أن هذه المهارة تمارس بشكل متكرر.

فما الذي كان يحدث؟ لا توجد معلومات راجعة! فهذه المديرة لم تكتشف أبداً أنها تثير سخط أي شخص ممن تقابلهم، فمن تتم مقابلتهم لا يخبرونها، وأما من يسمع من هؤلاء فلا يزيد على أن يعلق على الأمر بينه وبين نفسه، وهكذا، فلماذا ينبغي على هذه المديرة أن تتصرف بشكل مختلف، في الوقت الذي لا تتوفر لديها فيه معلومات راجعة تشير عليها بماذا وبكيف تفعل؟

أليس هذا أمر نمرّ به كلنا في حياتنا اليومية؟ إننا نقضي وقتاً طويلاً نتفاعل خلاله مع الآخرين، وبالتالي نحصل على كثير من الممارسة من هذا التفاعل. ولكن، كم مرّة يأتي شخص ما ليتنحّى بك جانباً، ويعرض عليك مشورة نصوحة مخلصة قد تساعدك على تحسين عملك؟ إن ذلك لا يحصل أبداً، بشكل عملي أليس كذلك؟

في أية مرة يكون فيها الأداء مختلفاً عما هو مرغوب، مع وجود سبب يدعو إلى الاعتقاد بوجود قدرة على تحقيق الأداء كما هو مرغوب لدى الشخص المعني، فإن عليك أن تفحص ما إذا كان هذا الشخص يتلقى معلومات راجعة منتظمة عن نوعية أدائه.

وهكذا، فإذا انزلقت مهارة متكرّرة الاستخدام، فابحث عن نقص المعلومات الراجعة على أنها السبب الأكثر احتمالاً. أمّا إذا

انزلقت مهارة غير متكررة الاستخدام، فابحث عن نقص الممارسة، على أنه السبب الأكثر احتمالاً. وقد يكون مفيداً توضيح ذلك بالرسم:

إذا كان الشخص تعلم
كيف يفعل الأمر، ولكنه لا
يفعله بشكل صحيح

وهو يمارسه بانتظام
فابحث عن
قلة المعلومات الراجعة

وكان لا يمارس العمل بانتظام
فابحث عن
قلة الممارسة

على أنها السبب المحتمل

وكما في الأسباب الأخرى للعجز في الأداء، فإن هناك علاجاً إضافياً يتمثل في تغيير أو تبسيط العمل، من أجل تعديل الأداء المطلوب أو المتوقَّع، وكمثال على ذلك، فإن قائد الطائرة، ومهما كان بارعاً وحصيناً، يجب عليه أن يستخدم قائمة الفحص كي يضمن أنه غطى كل شيء في فحصه الذي يجري قبل الإقلاع. ولا يوجد أي شيء يدل على عدم الاحتراف إذا استخدم القائد مثل هذه القائمة للمساعدة، بل إن الشخص غير المحترف فعلاً هو الذي يتهرّب من استخدام قائمة الفحص. وهكذا، فبدل أن تحاول تطوير أداء شخص ما، حتى لو كان هذا الأداء وجد يوماً، فإن بوسعك أحياناً حل المشكلة بتقديم مساعدة ما. وسوف يقدم الفصل السادس مزيداً من الأمثلة على ذلك.

ما الذي تفعله؟

قرّر ما إذا كانت المهارة الضائعة أو المتدهورة تستخدم بشكل متكرّر أم بشكل غير متكرّر:

- فإذا كانت تستخدم تكراراً، ولكنها تدهورت رغم الاستخدام المنتظم لها، فحافظ على مستوى الأداء بتقديم تغذية معلومات راجعة دورياً.

- وإذا كانت المهارة غير متكرّرة الاستخدام، فحافظ على مستوى الأداء بتقديم برنامج منتظم للممارسة.

وكيف تفعل ذلك؟

اسأل الأسئلة التالية:

- ما مدى استخدام المهارة أو الأداء؟
- هل هناك معلومات راجعة منتظمة عن الأداء؟
- بالضبط، كيف يعرف الشخص مدى حسن أدائه؟

6 ـ هل هناك حلٌّ أكثر بساطة؟

ـ أين نحن؟

يوجد اختلال مهم في الأداء. إنه عجز حقيقي في المهارة، أي شيء لا يستطيع الشخص عمله. واعتماداً على ظروف أخرى، فإن ثلاثة حلول تجريبية قد تم تحديدها:

(أ) إذا كانت المهارة مألوفة، ولكنها لم تعد تستخدم إلاّ فيما ندر ـ ففكر في الممارسة المنهجية.

(2) إذا كانت المهارة مألوفة وهي تستخدم بشكل منتظم - ففكر في تقديم مزيد من المعلومات الراجعة.

(3) إذا كانت المهارة ناقصة - ففكر في التدريب الرسمي.

لا زلنا نستطلع الاحتمالات فقط، ولدينا ثلاثة حلول تجريبية، ولكن هناك سؤالين اخرين ينبغي طرحهما حيال كل موقف، قبل أن نتمكن من تحديد المشكلة بوضوح:

(1) أهناك طريقة أكثر بساطة؟

(2) هل لدى الفرد الإمكانية للإفادة من هذا الحل؟

وفي الرّد على السؤال الأول، فإن هناك بديلاً عالمياً واحداً يمكن أن يكون أبسط وأقل كلفة من أي حل آخر سبق طرحه حتى الآن، إنه تغيير العمل - أو تغيير متطلبات المهارة اللازمة بحيث تقابل المهارات المتوفرة. ومن الأمثلة على تغيير العمل:

- إذا استعضت عن طلب تذكر سلسلة من الخطوات، بإعطاء الشخص قائمة فحص يمكن أن يرجع إليها كلما أراد معرفة الخطوة التالية، فإنك تكون قد غيّرت العمل. لقد بسّطته، ومن المفترض أنه يمكن القيام به الآن من قبل شخص ذي قدرات أقل.

- إذا قدمت آلات من أجل رفع الأحمال الثقيلة، بحيث لا يتعين على الفرد بعدها أن يرفع الأشياء يدوياً، فإنك تكون قد غيّرت العمل، إنك لم تعد محتاجاً إلى صفات جسدية معينة. وفي المقابل، فإنك ربما تكون قد أضفت احتياجات أخرى مختلفة، منها القدرة على إتقان استخدام الآلات.

إننا نأمل أن يكون هذا واضحاً، مع أنه يغدو أقل وضوحاً عند الممارسة العملية. وبشكل ما، فإن المهمات نفسها ومعاييرها، أو

وسائل أدائها، يمكن أن تصبح مقدّسة من خلال أقدميتها «تلك هي الطريقة التي كان يتم بها العمل دائماً»، أو بسبب تقبلها بشكل حسن لدى الجهات العليا «هكذا يريد المعلم لها أن تُفعل» أو من خلال وسائل البحث الكثيرة عن الأصالة، التي تجعل السلوك الحالي المرغوب، هو الأسلوب الواحد الوحيد.

إن الأمثلة في كل مكان حولنا، وكلها تدل على كيفية تبسيط مهمة ما باستخدام التعليمات أو العوامل المساعدة، أو قوائم الفحص بحيث تنتفي الحاجة إلى التدريب الرسمي. إن أي عدد من الأجهزة الكهربائية المنزلية تتطلب مثلاً أن تتعلم عنها شيئاً ما قبل أن تتمكن من استعمالها بشكل ملائم ولكن صانعي هذه الأجهزة لا يوفرون دورات خاصة لاستخدامها، بل إنهم يوفرون نشرة أو كرّاساً، وبشكل عام، فإن إلقاء نظرة على التعليمات يكفي لأداء المهمّة.

إنّ حلاًّ أشبه ما يكون بهذا الحل، يعمل جيداً عندما تكون المعرفة المطلوبة لتنفيذ مهمة غير متكررة معرفة سهلة التحصيل. فبدل تعليم دورة أو محاولة تخزين المعلومات في رأس كل شخص من الممكن أن يستخدمها، فإنك تثبت التعليمات في مكان تسهل فيه رؤيتها. وعلى سبيل المثال، فإذا كنت قد نسيت كيف تستعمل أسطوانة إطفاء الحريق، فإن التعليمات الموجودة على الجهاز تنعش ذاكرتك في ثانية أو ثانيتين فقط. وإذا كنت اشتريت سيارة جديدة، فما عليك إلاّ أن تقرأ دليل التشغيل، وستكون مستعداً للانطلاق بها.

وفي أفضل الحالات للجميع، فإن كل مسكن يجب أن يتواجد فيه وبشكل دائم شخص ما قادرٌ على تقديم المساعدة الأولية لكل

حالات التسمم المحتملة، ولكن معظمنا يتولى معالجة هذه المشكلة بشكل ملائم من خلال تثبيت قائمة بعلاجات حالات التسمم على بوابة الخزانة. إن خصوصيات ما ينبغي عمله في كل موقف محدَد يتم تخزينها مكتوبة على باب الخزانة بشكل أفضل من تخزينها في رأس أي شخص. وإنَ انتظار دقيقة أو دقيقتين قد يكون أقلّ خطورةً بكثير من إعطاء الضحية العلاج الخطأ.

والوضع مشابه هنا للمهارة الحرجة المعروفة بمكافحة الحريق، حيث يكون لديك أشخاص يمارسون هذه الإجراءات بشكل يستطيعون معه الخروج من مبنى محترق عبر أسرع وآمن الطرق، وتستطيع أن تضع إجراءات للطوارىء مثل الاتصال الهاتفي طلباً للمساعدة، ولكنك لا تكتفي بوضع هاتف الطوارىء عند أجهزة الهاتف، بل تلحق بها تعليمات لاستخدام أجهزة إخماد الحرائق حتى يستخدمها الأفراد في هذه العمليات.

إنّ بإمكانك تخيّل حالة الارتباك لو أنه ينبغي على كل شخص يجهز تذاكر الطيران أن يحفظ كل المعلومات الموجودة عن الأجور، ومواعيد الإقلاع، ووجهات الطيران، وأرقام الرحلات، والأيام التي تعمل فيها الرحلات، إضافة إلى مجموعات كبيرة أخرى من التفاصيل. وحتى لو كان ذلك ممكناً، فإن المشكلة سوف تتضاعف مراراً في كل مرة يحصل فيها تغيير في أسعار التذاكر أو مواعيد الرحلات. وبوجود المعلومات مخزّنة في جهاز حاسوب بدل حشوها في رأس شخص ما، فإن الأمر يغدو أسهل ومتاحاً بدقة أكبر، وأيسر عند التغيير.

وكلما زاد العمل تعقيداً، أو كلما كان أداؤه بشكل سليم أمراً

حرجاً أكثر، كلما قويت الحجة الداعية إلى تقديم مساعد أدائي بدل توقع تدريب الناس بشكل تام على القيام بالعمل. وإذا كانت لديك مهمة يتم عملها بشكل غير متكرّر، وتكون معقدة وحرجة، فإنه يكون لديك كل الأسباب الموجبة للبحث عن طرق تخفف من الحاجة إلى توفر مهارات إنسانية مثل التذكر، وتقرير الأحكام.

ولقد وجد عالم الصناعة أن الأخطاء يمكن إلغاؤها من خلال تعليم ضوابط المعدات، ويمكن للترميز بالألوان أن يقلل الأخطاء والحاجة إلى التدريب؛ فالممرات المرمزة بالألوان على أرضية المستودعات، تحدّد لمشغلي الرافعات الشوكية أمكنة العبور وأين يخزنوا ماذا، كما أن أسطوانات الغاز المرمزة بالألوان، تحدّد محتويات هذه الأسطوانات بالنسبة إلى العاملين في التخدير، كذلك فإن مضخات البنزين يتم ترميزها بالألوان من أجل سهولة التعرف إليها في محطات الوقود، كذا الحال في آلات التسعير في متاجر الألبسة حيث ترمز بالألوان في العادة حسب الحجم، كما أن مجموعات الكتب ترمز بالألوان من قبل الناشر من أجل سهولة التعرّف عليها.

ولنفكّر في حالة قارئات العدادات، حيث توجد نساء عند نهاية خط لإنتاج المنتوجات الألكترونية يقمن بتسجيل الصفات الكهربائية لكل منتوج، بحيث يمكن اتخاذ قرار بقبوله أو رفضه، ولعمل ذلك، تأخذ العاملات حوالي ست قراءات من أكبر عدد ممكن من العدادات، ويقمن بتسجيل الأرقام على بطاقة.

وفي كل يوم عمل عادي، تأخذ كل امرأة مئات من القراءات، وقد مضى على كثير من العاملات شهور بل وسنوات من الخبرات، لكن، وعندما جرى قياس دقة هؤلاء العاملات في القراءة ذات يوم، تبين أن نسبة الدقة هي حوالي 40 بالمئة! ومن المثير للدهشة، أن

مجموعة من النساء دون أي تدريب خاص في قراءات العدادات سجلن نفس معدلات دقّة الأداء!

كيف يمكن لهذا أن يحدث؟ إذا كانت الخبرة هي المعلّم الأفضل، فلماذا ساءت حالة قارئات العدادات بدل أن تتحسن؟

وثبت أن الإجابة تكمن في أن هؤلاء القارئات لم يسبق لهن أن عرفن ما إذا كانت قراءاتهن صحيحة أم لا، وبمرور الوقت، تلاشت الدقّة لديهن.

آه! أليس الجواب واضحاً؟

حيث لا توجد معلومات راجعة عن الأداء، فإن ما ينبغي عمله هو ترتيب وصول هذه المعلومات، رغم أن هذا أمرٌ قوله أسهل من فعله في بعض الحالات، كما في هذه الحالة. وهكذا، فما هو البديل؟ بشكل دائم تقريباً، فإن أحد الاحتمالات هو تغيير العمل من أجل التخلص من الأداء الذي يصعب تدبير أمر المعلومات الراجعة له. وهنا وفّرت الشركة عاملاً مساعداً للأداء، وذلك بوضع عدادات تبين قراءاتها بالأرقام مباشرة بدل استخدام حركة مؤشر على جهاز قياس.

ولو أنك وصلت إلى هذه النقطة من خلال المجادلة التي تفضي إلى مقولة «التفكير بالتدريب الرسمي، لكان لديك سبب خاص يدعو إلى السخط، حيث أن التدريب الرسمي هو أغلى الحلول تكلفة، وبالتالي، فإن الأمر يستحق إلقاء نظرة أخرى صارمة عندما تشعر أن رد فعلك الغريزي الأولي على المشكلة هو «إننا نحتاج دورة أخرى».

قبل سنوات قليلة، طلب المسؤولون من دائرة التدريب

التكنولوجي في إحدى الوحدات العسكرية البريطانية، تحديد ما إذا كان نوع من التعليم المبرمج في دورة مدتها خمسة أيام يمكن أن يفيد في صيانة معدات الطابعات البرقية. وكانت هذه الدورة تفتح بشكل متواصل طيلة أيامها، ولكن الإدارة أرادت مزيداً من التحسين.

وكان تقنيو التدريب يعرفون عملهم جيداً، وبالتالي، فإنهم لم يقعوا في فخّ الاكتفاء بإلقاء نظرة على المنهاج لرؤية أي أجزائه يمكن برمجتها، وبدلاً من ذلك، فإنهم قاموا بمهمة تحليل لمعرفة ما يفعله عمال التصليح أثناء قيامهم بعملهم. وقد بدأوا الأمر من بدايته من أجل أن يعرفوا ما إذا كان هنالك فارق بين ما يستطيع التلاميذ الذين يدخلون الدورة أن يفعلوه، وبين ما هو مطلوب منهم أن يفعلوه في موقع العمل. لقد أرادوا أن يعرفوا ما إذا كان هذا الخلل ناجماً عن عجزٍ حقيقي في المهارة. ولقد كان كذلك، وهكذا أخذوا يوجهون الأسئلة لتحديد أفضل السبل للتخلص من الخلل، ونتيجة لذلك، فإنهم لم يكتفوا بعدم تحضير أي تعليم مبرمج للدورة الموجودة وحسب، ولكن الدورة الحالية كلها تمّ إلغاؤها، أو إزالتها كما يقولون في بريطانيا.

لماذا؟ لأنهم وجدوا أن ما يحتاج المتدربون لأن يتعلموه يمكن لهم أن يلتقطوه بسهولة أثناء العمل بالملاحظة والتدريب غير الرسمي، وبالممارسة. أما التدريب الرسمي فكان حلاً أفخم مما يحتاج إليه ـ مثله مثل استخدام فيل لكسر الجوز، أو استخدام الحاسوب لتعبئة فاتورة بقالة. ولو أن التحليل جرى قبل البدء بالدورة، لكان من المشكوك فيه أن تقترح كحل مكلف لحشو رؤوس التلاميذ بما لا حاجة لهم به، أو بما هو موجود لديهم أصلاً.

الناسخات المهملات:

مررنا مؤخراً بمثال مثير في شركة كبيرة تبيع الآلات الناسخة من بين آلات أخرى. فقد لاحظ العاملون في دائرة التسويق لدى هذه الشركة أن نسبة كبيرة من الزبائن الذين يستخدمون أحد الموديلات كانوا يجدون صعوبة في تشغيل الآلة.

«إنهم لا يعرفون كيف يدخلون عبوة التحبير (وهي عبوة بلاستيكية مملوءة بمسحوق أسود يلون الصورة المطبوعة)، مع أن كل ما عليهم أن يفعلوه هو أن يزحلقوا العبوة على طول المجرى المكتوب عليه حرف (في) ولكنهم يدخلونها (على) المجرى، وبالتالي تحدث لطخات من الحبر، ويستدعي الزبون موظفي الصيانة... إنها تكلفة ملعونة».

وكما يمكن لك أن تتوقع، فإن أول حلّ تمّ اقتراحه هو تدريب الزبائن. ولكن التحليل أظهر، أن الخلل في الأداء كان نوعاً من أنواع العجز في المهارة، وكان بإمكان مشغلي الآلات أن يفعلوا ذلك إذا كان ينبغي عليهم أن يفعلوا ذلك، ولكنهم كانوا يجدون أن من الصعب عليهم عمل ذلك دون بذل قدرٍ كبير من الاهتمام. وأظهر التحليل اللاحق أن المهمة يمكن تبسيطها إذا تم طلاء مجرى الأنبوبة الذي تدخل فيه (بلون معين)، مع طلاء شريط مشابه على جسم الأنبوبة نفسها، وبالتالي، فإن التعليم أصبح ببساطة هو: «طابق الخطوط على بعضها عند إدخال الأنبوبة». وقد بلغت كلفة هذا الحل المقترح حوالي 15000 دولار، مقارنة بما كان يمكن أن يكلف لو جرى تدريب الزبائن على أداء المهمة بشكل أكثر دقة دون وجود العامل المساعد (الشريطين). لقد كان حلاً جيداً بالفعل.

وباختصار، فحتى عندما يكون هناك عجز حقيقي في المهارة، فإن أي حل للمشكلة يجب موازنته مقابل احتمالية تغيير العمل، وبخاصة من خلال تقديم بعض الوسائل المساعدة (قوائم فحص، وأوراق تعليم، وإشارات، وبطاقات، وترميز بالألوان وما شابه ذلك).

وإذا كان التدريب يبدو هو العلاج الوحيد، فإن التدريب في الموقع قد يكون أسهل وأرخص، وبنفس جودة المنظومة الرسمية. وكما يقول أحد حكماء الأعمال، توماس جلبرت فإن «عرض الكيفية أرخص من تعليم التقنية».

ما الذي تفعله؟

قرّر ما إذا كان هنالك حل أبسط من صيانة الأداء، أو التدريب الرسمي.

كيف تفعله؟

اطرح الأسئلة التالية:

- هل أستطيع تغيير العمل بتوفير أنواع من العوامل المساعدة؟
- هل أستطيع تخزين المعلومات المطلوبة بطريقة ما (على شكل تعليمات أو قوائم فحص) بدل تخزينها في رأس شخص ما؟
- هل أستطيع أن أعرض بدل أن أدرّب؟
- هل التدريب غير الرسمي (مثل التدريب في الموقع) يمكن أن يكون كافياً؟

7 ـ هل لديهم ما يتطلبه الأمر؟

ـ أين نحن؟

تمّ تحديد خلل أدائي مهم على أنه عجز حقيقي في المهارة واعتماداً على الظروف فقد حددنا واحداً مما يلي كحل محتمل:

(1) تقديم معلومات راجعة للحفاظ على مهارة متكررة الاستخدام ضمن المعايير، أو

(2) تقديم ممارسة دورية للحفاظ على مهارة غير متكررة الاستخدام، أو

(3) تقديم تدريب رسمي، أو

(4) تقديم شكل أكثر بساطة من أشكال التدريب، أو

(5) تغيير متطلبات العمل.

إن كل طرقنا الخمسة المحتملة للتغلب على الأسباب المختلفة للعجز الحقيقي في الأداء، يجب أن تظل تعتبر طرقاً تجريبية. وينبغي أن نضيف بعداً آخر إلى بياناتنا للمشكلة من خلال طرح السؤال التالي: هل لدى من لا يستطيعون الأداء الإمكانية للإفادة من هذا التغيير؟

إنك تستطيع أن تجري ما تشاء من التغييرات، ولكن كل التغييرات ما هي إلا مضيعة للوقت، إذا كان هناك فرد ليس لديه ما تتطلبه التغييرات جسدياً أو عقلياً للقيام بالعمل.

وفي أي مرّة لا يستطيع فيها شخص ما أن يقوم بعمل موجود،

فلا مفرّ أمامك من اللجوء إلى البديلين الشاملين لكل الحلول المقترحة في هذا الكتاب، ألا وهما: تغيير العمل، أو تغيير الشخص. ولقد نوقش البديل الأول في الفصل السابق، أما البديل الثاني فيناقشه الفصل الحالي.

وطبيعي أن «تغيير الشخص» يعني استبدال فردٍ آخر ليحل محل الشخص الذي لا يؤدي العمل كما يجب. ويبدو ذلك أحياناً أمراً لا مندوحة عنه كما في حالة وجود محددات جسدية تمنع الأداء. ولكن قرار التحويل أو التسريح ليس واضحاً جلياً كما قد يتراءى لك عندما ينفد صبرك. بل إن النظر إلى المشكلة بغضب أو بنفاذ صبر هو بمثابة نظر عبر عدسات مشوهة.

وعلى سبيل المثال، ففي خط لإنتاج منتوجات دقيقة جداً، تذمّر مراقب العمال من إحدى العاملات التي ترتكب أخطاء أكثر بكثير من أية عاملة أخرى. لقد كانت هذه العاملة مثل الأخريات تمعن النظر عبر مكبّر ثنائي العدسات حتى ترى الأجزاء الصغيرة من خلاله ليساعدها في تجميع هذه الأجزاء. وهي تجمّع نفس المنتوج كما العاملات الأخريات أيضاً، وفي ظل نفس الظروف، ولكن عملها كان أسوأ من الأخريات إلى حدٍّ كبير، ولقد أراد المراقب أن يتخلص منها ـ لقد كان ذلك هو الحل لديه.

وقد لفتت هذه الحالة انتباه دائرة التدريب، واستطلع أفرادها الأمر من حولهم ووجهوا أسئلة، وسريعاً ما اكتشفوا أن هذه العاملة لم تكن تنظر عبر عدستي المنظار معاً بكلتا عينيها كما ينبغي لها أن تفعل. لقد كانت تنظر بعين واحدة في المرة الواحدة. ولم تكن تعرف أن النظر بكلتا العينين في نفس الوقت يحدث أي اختلاف في

تجميع الآلة بشكل ملائم. ولكنها لم تكن تستطيع أن ترى بشكل جيد يمكنها من التجميع الدقيق، من دون توفر الإدراك العمقي الذي يوفره استخدام العينين الاثنتين معاً في نفس اللحظة، وهكذا صنفت على أنها «خرقاء»!

وبعد دقيقتين أو ثلاث دقائق من التدريب على الاستخدام الملائم للمنظار، أصبح عمل المرأة مساوياً لعمل الأخريات من العاملات في دائرتها. إنها لم تكن خرقاء، أو تنقصها الدافعية، أو غير قادرة على التعلم، بل إنها وببساطة، قد حيل بينها وبين أداء عملها بشكل جيد جرّاء نقص المعلومات.

إن علاجي التحويل والإنهاء يُستخدمان بشكل أوسع مما ينبغي لهما. إنهما مخرجات خام لأناس لم تتطور معرفتهم بحدود الأداء الإنساني. وهما مؤشران على الفشل في تحديد علاجات أقل جراحية. إنهما يجب أن يعتبرا الملجأ الأخير وليس الأول.

إن قضية إمكانية الأداء يجب أن يتم تناولها عبر مرحلتين: فهل يستطيع الشخص أن يتعلم العمل؟ وهل يتوفر لديه ما يحتاجه القيام بهذا العمل؟

إذا كان الناس يستطيعون تعلم عمل ما، فإنهم يستطيعون عمله، أليس كذلك؟ ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك. ويبدو ذلك متناقضاً، ولكن بعض الناس يصبح أداؤهم دون المستوى لأن تأهيلهم أعلى مما يتطلبه العمل.

إن بعض الشركات تدعو المشاكل إليها دون أن تدرك ذلك، باستخدامها سياسة المغالاة في الاستخدام.

وتتباهى هذه الشركات بأنها «توظف دائماً أفضل الناس

الموجودين» ثم تستمر الشركة بأن تضع الناس في أعمال دون قدراتهم، حيث يعيّن خريجي الكليات كطابعين أو يعطون مهمات بسيطة على خط إنتاج، ويجد المهندسون أنفسهم يعملون في دائرة رسم المسودات. والمدراء الذين يستسلمون لهذا الإغواء يذهلون عندما يظهر عدم الرضا بأشكاله المختلفة على العاملين من حيث هبوط المعنويات، وكثرة الغياب، والنرفزة، وعدم التعاون، وما إلى ذلك.

وفي شركة نعرفها، فحص المفتشون بعض الأجهزة الألكترونية المعقدة عند نهاية أحد خطوط الإنتاج. وقد فعلوا ذلك بربط الأجهزة بمعدات الفحص وفحص القراءات الرقمية. وكانت المفتشة التي تعمل في مناوبة النهار امرأة كبيرة في السن، لديها فكرة بسيطة فقط عن السبب الذي يجعلها تقوم بمثل هذه الأعمال. وكانت تفعل ما سبق أن تمّ تدريبها على عمله، فتعلق الأجهزة وتسجل القراءات، فإذا انحرفت القراءات عما هو محدّد، فإن السيدة كانت ترفض الجهاز.

أما التفتيش في المناوبة الليلية، فكان يتم في المقابل، على يد امرأة شابة كانت مرشحة لدرجة الدكتوراه في الفنون في جامعة قريبة من المكان. وكانت تجد في كل مهمة تسند إليها تحدّياً عقلياً. ومن أجل أن تواجه مللها من روتين العمل، فإنها كانت تعمل بجد كي تكتشف كل ما تستطيع عن كيفية وأسباب تصنيع هذه الأجهزة. واستطاعت أن تجري محادثة ذكية مع المهندسين عن هذه الأجهزة، وبسبب تزايد معرفتها، فإنها بدأت بتفسير القراءات التي تظهر على آلة الفحص. ولم تعد تلتزم بالتعليمات الحازمة للقبول أو الرفض التي تعلمتها خلال تدريبها، ونتيجة لذلك، فإنها بدأت تقبل أجهزة

ما كان ينبغي لها أن تقبل، وبدأت برذ أجهزة أخرى لإعادة التصنيع المكلف، في الوقت الذي كان عليها أن تقبل هذه الإجهزة.

إن وضع أفضل شخص موجود في عمل ما ينجم عن إغواء دائم لذلك، ولكن عندما يكون الشخص مؤهلاً أكثر مما ينبغي للعمل، فإن مكافآت العمل قد تكون قصيرة وإن موازاة أكثر بين المهارات والأعمال سوف يبعد الملل، وقلّة التحدّي وغيرهما من العوامل التي تؤدي إلى اختلالات في الأداء بعد انتهاء فورة الحماس الأولى.

إن مشكلة زيادة المؤهل قد تظهر في البيت أيضاً، ولنأخذ مثلاً قضية المراهقين الذين توكل إليهم أعمال حمل النفايات من المنازل وطرحها خارجاً. حيث أن الشبان يضيقون ذرعاً (وربما كانوا محقين في ذلك) بمثل هذه النشاطات التي يعتبرونها مملّة، وهكذا يحارب الشبان عملية تحميلهم القمامة.

وأنت تقول في المقابل «إنني أباه/ أو أمه، فلماذا تلصق بي هذه المهمة وعندي مثل هذا الولد أو هذه البنت جلوساً من حولي؟ أليس هذا العمل مملاً بالنسبة لي أيضاً؟ بلى، إنه كذلك بالطبع، ولكن، وبعيداً عن القضايا العاطفية، فإن المراهق يشعر بالسأم، ويريد أن يشارك في عملٍ أكثر إثارة بالنسبة له، ذلك أن حمل القمامة يخسر عندما يتنافس مع معظم النشاطات ـ أو حتى الأحلام ـ الأخرى، وينبغي أن تكون مكافآت حمل القمامة منافسةً لهذه المُتع الحقيقية أو الخيالية ـ إنها لعبة جيدة. إن هذا يخبرك على الأقل، بأن من يعملون في مهمات تزيد مؤهلاتهم عنها كثيراً يحتاجون إلى مكافأة خارجية تحلّ بالنسبة لهم محل الشعور بالرضا الداخلي عن العمل (وسنأتي إلى تفصيل ذلك لاحقاً).

وفي أعقاب ما تمت مناقشته في الفصل السابق، فإن لك أن تتساءل عما إذا كان من الممكن تبسيط العمل أو جعله أكثر إثارة. فلماذا يوجد الكثير من القمامة؟ وهل يمكن تخفيض كمية القمامة؟ (على قاعدة كُل حصتك من السبانخ"). إذا كان ذلك ممكناً فإنه يمكن أن يقلل عدد الرحلات إلى حاوية القمامة. وماذا عن وضع جهاز إتلاف أو طحن قمامة؟ إن ذلك قد يقلل عدد الرحلات أكثر بكثير.

وماذا عن جعل المهمة أكثر إثارة؟ إن أحد الآباء الذين نعرفهم يزعم أن ليست لديه أية مشكلة على الإطلاق في جعل الأطفال يدفعون جزازة العشب حيث أنه اشترى لهم عربة آلية يجلسون عليها ويقودونها!

ونعود في هذه الأثناء إلى موضوع هذا الفصل. "فهل لديهم الإمكانية" إنه سؤال لا يشير إلاّ في جانب واحد منه إلى القدرة العقلية، كما سبق أن ذكرنا. أما مدى الملاءمة للعمل أو المهمة فهو وجه آخر ينبغي التفكير فيه. إذ قد تتوفر لدى شخص ما كل الصفات البدنية والعقلية التي يحتاجها العمل، ويظل بالرغم من ذلك الشخص غير المناسب للقيام به. ومن أمثلة ذلك:

- "إنني أفترض أنني قادر على أن أتعلم كيف أعبّىء نموذج ضريبة الدخل المملّ هذا، ولكنني سأكرهه".

- "إنني قادر بالتأكيد على أداء هذا العمل، ولكنني لا أحب العمل في الطقس البارد، وبوسعك أن تكتفي بعدم إرسالي إلى هناك بادىء ذي بدء".

- "حسناً، إنني أستطيع القيام بهذا العمل، ولكن ليس بوجود هذه الموسيقى الصاخبة طيلة اليوم".

- «لا. . . إنني لا أريد القيام بذلك العمل، بغض النظر عن مدى إمكانية تقدمي فيه».

في كل حالة من الحالات السابقة، فإن الشخص غير مناسب للعمل، مهما كان الوضع. إن هناك نقصاً في الميل إلى العمل.

وعندما يعلن الناس بكل صراحة أنهم غير مؤهلين للعمل، فإنهم يفتقرون إلى الإمكانية اللازمة لاستمرار الأداء.

وباختصار، فإن من المفيد تحديد ما إذا كان شخص ما لديه القدرة على القيام بالعمل المطلوب، وتحديد ما إذا كان ملائماً للعمل عقلياً ودافعياً، حتى لو كان الأداء موضع البحث قد وصل إلى معاييره المعتمدة. فإذا كانت الإجابة على السؤالين بالإيجاب، فامض على طريق الحل الذي ارتأيت.

ما الذي تفعله؟

قرّر ما إذا كانت لدى الشخص الإمكانية لأن يؤدي العمل كما هو مرغوب.

وكيف تفعله؟

اسأل الأسئلة التالية:

- هل يستطيع الشخص أن يتعلم العمل؟ (هل هو قابل للتدريب؟)

- هل لدى هذا الشخص الإمكانية العقلية والجسدية كي يؤدي العمل كما هو مرغوب؟

- هل هناك إفراط في مؤهلات الشخص مقارنة باحتياجات العمل؟

القسم الثالث

ليس الأمر نقصاً في المهارة

إنهم يستطيعون القيام بالعمل لو أرادوا

هل يستطيع من لا يؤدون العمل أن يقوموا به إذا كان لا مناص لهم من أدائه؟ لقد طرح هذا السؤال المحوري فور أن حدّدنا أننا أمام خلل فادح في الأداء (الفصل الثالث). وحتى هذه النقطة، فإننا قد نظرنا في حلول تنطبق عندما تكون الإجابة نفياً صريحاً، فحتى لو كانت حياتهم تعتمد على العمل، فليس بمقدورهم أن يقوموا به. ونعود الآن إلى نفس السؤال لنرى ما الذي يحدث عندما تكون الإجابة شيئاً آخر غير هذه «اللا» القاطعة.

عندما تعرف أو تشكّ في أن شخصاً ما يستطيع أن يؤدي العمل إذا كان لا مناص له فعلاً من أدائه، فمن الواضح أن هناك حاجة إلى شيء ما آخر ـ غير التدريب. وبشكل عام، فإن العلاج يكمن في «إدارة الأداء». فبدل تعديل مهارة الشخص أو معرفته (حيث من المحتمل أن القدرة موجودة لديه أصلاً)، فإنه يتعيّن عليك أن تعدّل الظروف المرتبطة بالأداء، أو أن تعدل العواقب أو النتائج المترتبة على ذلك الأداء. وبدل أن تغيّر ما يستطيع الشخص أن يفعله، عليك أن تغيّر شيئاً ما في العالم الذي يعمل فيه هذا

الشخص بحيث يصبح أداء العمل أكثر جاذبية، أو أقل قهراً، أو أقل صعوبة.

إن عبارات مثل العبارات التالية يمكن أن تعطيك تلميحات إلى أنك أمام مشكلة «إدارة أداء» بشكل رئيسي أكثر من كونها مشكلة «تعليم أداء»:ـ

- «إنها بلا دافعية وكفى».
- «إنه لا يريد القيام بالعمل وحسب».
- «إنها لا تهتم، هكذا ببساطة».
- «إنه أكسل من أن يقوم بالعمل».
- «ليس لديها الموقف السليم من العمل».
- «ينبغي عليه أن يفعل ذلك».
- «إنني أكثر انشغالاً من أن أقوم بهذا العمل».
- «غير مسموح لي بأن أفعل ذلك».
- «ذلك ليس من عملي».
- «إنهم سوف يطردونني لو أنني فعلت ذلك».
- «إنهم سوف يضحكون علي لو أنني فعلت ذلك».

إن مثل هذه العبارات تلمَح إلى أن الشخص قادرٌ على أن يؤدي العمل كما هو مرغوب على الأغلب، ولكنه لا يقوم بذلك. وتشير مثل هذه العبارات إلى أن المهارة موضع البحث موجودة بالفعل ضمن استعدادات الشخص الذي يجري الحديث عنه، ولكن لا يستخدم هذه المهارة. إنها التلميحات التي تشير إلى موقف يمكن وصفه بأنه موقف فيه «وفرة في المهارة، وندرة في الإدارة». وعندها

يمكنك أن تكون متأكداً تماماً، أن التأثير على الفرد كي يؤدي عمله بالشكل المرغوب، يستوجب إجراء تغيير في البيئة المحيطة بالأداء بطريقة ما، بدل أن يستوجب تعليم هذا الشخص أن هناك أربعة أسباب عامة لمثل هذه الحالات من عدم الأداء:

1 ـ إن الأداء حسب المرغوب سوف يعرّض للعقاب.

2 ـ إن عدم الأداء كما مطلوب مجزٍ أكثر.

3 ـ ببساطة، لا يهم كثيراً، إن كان الأداء حسب المرغوب أم لا.

4 ـ هناك عقبات تحول دون الأداء حسب ما هو مرغوب.

وسوف ندرس الكيفية التي تبدو عليها مثل هذه الأسباب في الحياة الواقعية، كما سنعرض أسئلة رئيسية تمكن من رصد هذه الأسباب، إضافةً إلى أننا سنقترح علاجاً لكل منها.

ومرة أخرى، فإننا نؤكد أنه لا توجد أية نتائج تتعلق بالأهمية أو الأولوية يتضمنها الترتيب الذي اتبعناه في وضع الأسباب أو المكان الذي خصصناه لكل منها، ففكر فيها حسب الترتيب الذي تفضّله، وكل ما نحثك عليه هو أن تدرسها كاملة كلها قبل أن تقرّر أن تحليلك قد اكتمل الأمر الذي يقتضي منك أن تمرّ عليها أكثر من مرّة، ذلك أن كل إجابة تحصل عليها قد تغيّر تصورك للمشكلة.

8 ـ هل الأداء المرغوب ينجم عنه عقاب؟

ـ أين نحن؟

هناك خلل هام علم أو اشتبه بأنه لا يعود إلى عجز في المهارة

(أي أن الشخص يمكن أن يؤدي العمل لو أنه كان ينبغي عليه ذلك، أو لو كان يريد ذلك.

إن السبب الأكثر شيوعاً الذي يجعل الناس لا يفعلون ما هو متوقّع منهم ببساطة أن «الفعل» المرغوب قد يكون معاقباً لهم. وعندما يؤدي الفعل المرغوب إلى نتائج غير مرغوبة، فإن للناس أساليبهم في التهرب منه. وتالياً عدد من الأمثلة:ـ

أتيحت الفرصة ذات مرّة أمام طالب موسيقى كي يعزف مع فرقة أوركسترا سيمفونيات المدينة. وكانت هذه فرصة نادرة لطالب لم ينهِ تدريبه بعد. وحيث أنه كان بحاجة إلى المال والخبرة، فقد سأل مدرسته عما بوسعه أن يفعل ليوفق بين الدراسة والعمل. وردت المدرسة قائلة «إنني أعتقد بإمكانية تدبير ذلك، ولا يوجد أي سبب يمنع من التحاقك بالعمل، شريطة أن تؤدي الواجبات الدراسية التي تضيع عليك نتيجة الغياب عن المدرسة».

وهكذا ألقى التلميذ بكل ثقله في المهمتين معاً. وكان عمله جيداً مع الفرقة، كما أنه حصّل درجات «أ» و «ب» في كل الوظائف المدرسية. وعندما جاء وقت التخرج، وجد أنه حصل على تقدير «ج» عن الفصل الدراسي. وقد سأل معلمته مندهشاً عن سبب إعطائه تقدير «ج» فقط، رغم أنه حصل على «أ» و «ب» عن كل أعماله المدرسية. وقد ردّت عليه المعلمة قائلة: «حسناً، إنك تحصل على خبرة كثيرة تماماً ولكنك لا تحصل على الكثير من التعلم».

فلو أنك كنت مكان ذلك الطالب، فكيف سيكون شعورك في مثل هذا الموقف؟ مهما كان تشريحك للموقف فإنه موقف ينجم فيه

عن النشاط المرغوب نتائج غير سارّة (عقاب).

فإذا نجم عن هذا التثبيط، حماسٌ أقل لدى الطالب أثناء تأديته واجبه المدرسي، فإن بوسع المرء عندئذٍ أن يتخيّل هذه المعلمة وهي تقول لزملائها: «كما تعلمون، فقد كان علينا أن نعلمه كيف يتخذ الموقف الصحيح تجاه دراسته. لقد كان عليه أن يهتمّ بها أكثر».

لقد أوكلت إلى أحدهم مؤخراً مهمة إصلاح مواقف الأطباء في مستشفىً كبير. وكان المستشفى قد أنهى لتوّه تركيب جهاز حاسوب، وصار متوقعاً من الأطباء أن يطبعوا طلبياتهم من الأدوية على الجهاز مرتين في اليوم، بدل كتابة هذه الطلبيات دونما اكتراث على رقعة من الورق.

وشرحت الإدارة الأمر «ولكنهم لا يفعلون ذلك، بل إنهم يتهامسون حيال الأمر متذمرين، أو يفعلونه بشكل خاطىء، أو يحاولون جعل الممرّضات يقمن لهم بهذا العمل».

وعندما سألنا الإدارة عن السبب الذي يوجب على الأطباء أن يقوموا بهذا العمل عن طيب خاطر، ردّت بالقول: «لأن ذلك جيد للمستشفى، وللمرضى أيضاً، حيث تصل طلبات الأدوية إلى المختبرات بشكل أسرع بكثير، ويمكن الحفاظ على توفر الأدوية بشكل أسهل، وتصبح عملية إعداد الفواتير أكثر دقّة.

وبكلمات أخرى، هناك الكثير من العواقب المحمودة، للمستشفى، ولكن... ماذا عن الأطباء؟ لقد كان الأداء المرغوب عقاباً صارماً لهم... بالمعنى الحرفي. وتالياً ما تمّ اكتشافه بعد يومين من المراقبة على أرض الموقع: لقد وضعت أجهزة الحاسوب

في مكاتب الممرضات، وهي مشغولة جداً، ولا خصوصية فيها، ومزدحمة. ونتيجة لذلك لم يكن يوجد هناك متسع لوضع قصاصة من الورق أسفل الجهاز على الجانب الأيسر أو الأيمن، وحيث أن أعلى الجهاز مصمم حسب أحدث طراز بحيث يأتي منحنياً إلى أسفل، فإن كل ورقة توضع عليه تنزلق إلى الأرض فوراً. الآن، وحيث أن الأطباء ليسوا أهل طباعة، فإن بعضاً منهم كان يطبع بكفاءة، ولكن معظمهم لم يكونوا يستطيعون عمل ذلك، بل إن كثيراً منهم يعتقدون أن الطباعة هي من الأعمال الدونية للكتبة. وكانت نتيجة كل ذلك أن يجلس الأطباء أمام الأجهزة، وملاحظاتهم بيد، على حين أن إصبعاً واحداً من أصابع اليد الأخرى يبحث مجهداً وكأنه «المعي المستقيم» عن الحروف البعيدة في طلبات الأدوية.

أما الممرضات اللواتي كنَّ يتحلقن معاً، فقد اتفقن على عدم تولي هذه المهمة الروتينية، واخترن الوقوف في الخلف وهن يتضاحكن بأصوات خافتة، فهنّ في آخر الأمر يطبعن على هذه الأجهزة بشكل منتظم، وهن جيدات جداً في عملهن هذا.

وهناك ما هو أكثر من ذلك، فأجهزة الحاسوب موضوعة على طاولات ارتفاعها 30 بوصة، ولا يشكل هذا مشكلة لذوي البصر السوي، أمّا من يستخدمون النظارات المزدوجة، فكانوا يجدون أنفسهم جالسين إلى الأجهزة ورؤوسهم مشدودة إلى الخلف، ورقابهم آخذة في التشنج وقد حدث هذا مع الكثير من الأطباء، ولو أنك راقبتهم للاحظت أنهم بعد فترة قصيرة من الجلوس ومع استمرار انحناء رؤوسهم نحو الخلف، فإن بعضهم يمكن أن ينزلق عن مقعده - ودون وعي كما يبدو - ثم يدفعون المقاعد إلى

الطاولات، وينظرون إلى الأسفل باتجاه الشاشة، وهذا وضع مريح أكثر للرقاب والعيون، ولكنه يؤدي إلى «عقاب» من نوع آخر، فعندما يلتقطون المفاتيح وتصبح الشاشة ضمن نطاق أبصارهم لإدخال طلباتهم إلى الحاسوب، فإنهم يضربون أحياناً شارة الشطب بدل الإدخال، ويشطبون كل عملهم الذي كدحوا له. وكما ترى، فقد وضع مبرمج الجهاز رمز «أدخِل» على الشاشة قريبة من رمز «أشطِب» وعندما ينظر الطبيب إلى الأسفل باتجاه الشاشة فإنه قد يضرب الموقع الخطأ بسبب الإنكسار الضوئي، أي إنحناء الضوء بسبب سماكة زجاج الشاشة بشكل أشبه بانكسار الضوء الذي يجعل عصاً مغمورة في الماء تبدو منحنية رغم أنها مستقيمة.

وبدمج كل تلك العوامل، فإن السلوك المرغوب (أي طباعة الطلبات على شاشة الحاسوب) كان أمراً مؤلماً، ومذلاً ويدعو للسخط. فهل لأيٍّ كان أن يُفاجأ بوجود بعض التذمّر؟

ولقد كان الحل بسيطاً، فقد تم تثبيت جهازي إدخال معلومات في مكتب الأطباء، وهناك كان لكل طبيب يدخل المعلومات على راحته وبخصوصية، وفي وضع مريحٍ نسبياً.

إن الأمثلة على الحالات التي يتعرض فيها الأداء المرغوب إلى العقاب موجودة في كل مكان، وأحياناً، تكون مصادر العقاب مرئيةً بوضوح كما في المثال الوارد أعلاه، ولكنها تكون أكثر تستراً في أحيان أخرى.

فالمعلمون يتذمرون عادةً من أن «المتدربين لا يقرأون المادة المطلوبة منهم قبل أن يدخلوا الفصل». ولكن لماذا ينبغي على المتدربين أن يفعلوا ذلك؟ وما الذي يحدث إذا فعلوه؟ حسناً، إن

المدرّب يمرّ على المادة في كل الأحوال، ويخلق بالتالي وقتاً من الملل بالنسبة إلى أولئك الذين قاموا بالعمل المتوقع منهم.

وما الذي يحدث للمتدربين إذا لم يفعلوا ما هو مطلوب منهم؟

لا شيء، وهكذا، يغدو الأداء المرغوب معاقباً على حين يتم تجاهل الأداء غير المرغوب إلى حد كبير. فهل من العجيب بعد ذلك، أن لا يؤدي المتدربون وظائف القراءة المطلوبة منهم؟

في أحد مكاتب الرفاه الاجتماعي، كان المشرفون يتذمرون من أن العاملين الاجتماعيين لا يقومون بإنهاء العدد الذي يجب أن ينهوه من الحالات. وشرح أحد المشرفين الأمر قائلاً: لا أحد يبقى في الرفاه الاجتماعي لأجيال طويلة، والباحث الاجتماعي يجب أن يساعد الناس على إرساء الأهداف وإنجازها وهكذا يغلقون الحالة».

ولكن، فكّر في النتيجة بالنسبة إلى الباحث الاجتماعي، فإذا أغلق الحالة، فإن عليه، حسب تعبير أحدهم «أن يفتح حالات أخرى» مما يتطلب الكثير من السعي على القدمين، حتى تستقر الحالة الجديدة، ومعنى الاستقرار في الوقت المحدّد هنا هو أن تصبح الحالة روتينية، ويمكن معالجتها بالاتصالات الهاتفية والزيارات الدورية.

فما الذي يحصل للباحث الإجتماعي إذا لم يغلق ملف الحالة؟ يتذمّر المشرفون عليه... بينهم وبين أنفسهم. والأسوأ من ذلك، أن الباحثين الاجتماعيين يتذمرون أيضاً بينهم وبين أنفسهم من أن المشرفين يفضلون أن ينتج الباحث تقارير سمينة، تحوي الكثير من المصطلحات النفسية الطبية، بدل تقديم سجلات جيدة لحالات

انتهى البحث فيها.

وكانت لدى إحدى شركات التأمين سياسة، تتمثل في محاولة تجنيد مدراء الدرجات العليا من أوساط وكالاتها الميدانية، ولكن مدراء الوكالات قاوموا محاولات ترقيتهم، وقد وصف أحدهم الموقف على الشكل التالي:-

«لقد ذكروا لي أن قبولي بالترقية وانتقالي إلى المكاتب الرئيسية سيكون أمراً جيداً بالنسبة إلى الشركة. ولكن لماذا عليّ أن أرغب في هذا العمل؟ إن العلاوة لا تعني الكثير. وإضافة إلى ذلك، فإنني رئيس نفسي هنا، وأنا أوظّف وأفصل، وأحدد ساعات العمل، كما أنني أعرف الجميع في البلدة، وأنتمي إلى النادي، وألعب الجولف مع أصدقائي، فلماذا أتخلى عن كل ذلك لمجرد أن أجلس في حجرة اسمنتية في المركز الرئيسي للشركة؟»

من وجهة نظر مدير الوكالة في هذه الشركة، فإن الأداء المرغوب من قبل إدارة المركز الرئيسي (قبول الترقية)، سوف يؤدي إلى جعل عالمه أكثر شحوباً بشكل محدّد. وإذا كانت العاقبة سوف تجعل عالم شخص ما أكثر شحوباً، وأقل سروراً، أو أقل إثارة، فإن بإمكانك أن تعتبر هذه العاقبة عقاباً. أما في هذا المثال، فإن نتيجة الأداء المرغوب ليست عقابية فقط، بل إن عدم الأداء (والبقاء كمدير وكالة) أجزل مكافأةً. وفي مواقف كهذه، فإن توقع أن تؤدي المحاضرات التشجيعية والتعليمية إلى الكثير. هو توقع يصل حدّ الحماقة.

إن العقاب الناجم عن القيام بالعمل المرغوب أو المتفوق هو عقاب كثير الوقوع، إلى حدّ أن المرء قد يتجاهله في المجالات التي

يتكرر وقوعه فيها - أي العائلة على وجه التحديد. ولكن ذلك يظل واضحاً بما يكفي لرؤيته في العائلة التي نسميها العائلة «المناوئة للتفكير»، حيث لا يلاقي المديح الأبناء أو البنات الذي يتطلعون إلى الارتفاع في مستوى تفكيرهم عن مستوى أقاربهم، أو الذين يتطلعون إلى وظائف تختلف عن وظائف أقاربهم، أو الذين يرتفعون بأحاديثهم فوق مستوى (تقاليد) العائلة. وبدل المديح، فإن هؤلاء الأبناء يتعرّضون للإهانة والوصم بالغباء، بحيث يفقدون دافعيتهم للخروج من هذه «الغيتوات» العقلية.

وهناك حالات أكثر بكثير حول البيت، يحدث فيها إحجام عن الأداء المرغوب بسبب عواقبه غير الحميدة. فالآباء يتذمرون، ويقول واحدهم «لا أدري ما الذي أصبحوا يعلّمونه لهم في المدارس هذه الأيام؟ ولكن أطفالنا لم يعودوا يأتون لنا بأسئلتهم ومشاكلهم كما كانوا يفعلون». ولكن، راقب نفس هؤلاء الآباء خلال تفاعلهم مع أبنائهم، وسرعان ما يتضح لك أن الآباء هم سبب المشكلة:

الطفل: هيه، يا أبي، ويا أمي! أنظرا ماذا فعلت في المدرسة هذا اليوم!

الأب: إمسح فمك!

لا عجب إذن أن يتصرف الأبناء على هذا الشكل لقد هندس الآباء الأمر على هذا الشكل، وربما كان ذلك بشكل غير مقصود كلياً. ولا يستطيعون القيام بعملٍ أفضل في العادة حتى لو حاولوا.

إن هذه الأمثلة مصمَمة بحيث تذكرك بحقيقة بسيطة تخص السلوك الإنساني، مفادها أن: الناس يتعلمون تجنّب الأشياء التي

يضربون بها! (أو أن الملدوغ يخشى جرّة الحبل). ولا يهُمّ إن كان الناس قد ضربوا بهراوة، أو بإهانة، أو بإذلال، أو بفشل متكرّر أو بإحباط، أو بسأم. وإذا شعر الناس أنهم سوف يُعاقَبون، أو أن هناك مخاطرة قد تودي بهم إلى العقاب عندما يؤدون العمل كما ترغب، فإنهم سوف يتجنبون القيام بذلك العمل على طريقتك ما وجدوا إلى ذلك سبيلاً. فالناس في أغلب الأحيان لا يعملون الأشياء التي تؤدي إلى اكتئاب عالمهم أكثر مما هو.

وهناك مثال نموذجي على ذلك من عالم الصناعة يتمثل في التأكيد المقارن على السلامة والإنتاج، حيث تقول الإدارة: «إن السلامة العمالية هي أولويتنا الأولى تليها الإنتاجية مباشرة».

ولكن على ماذا تعتمد سمعة مشرف ما في مصنع؟ إنها تعتمد على الإنتاجية، إذ من النادر أن تسمع من يقول «مشرف عظيم، وسجل هائل في مجال السلامة العمالية، هذا هو الشخص الذي سوف نرقّيه:

بل إن مدراء السلامة العمالية يشكون من أن لا أحد يأبه بالسلامة طالما لم يحصل خطأ، وطالما أن الناس ناجون من العواقب.

إن الإنتاج ينظر إليه على أنه النتيجة التي يحسب حسابها، ورغم الخدمات الشفهية للسلامة، إلاّ أنها تحتل المقعد الثاني، وربما الثالث، وربما الرابع في تصورات المتأثرين بها.

وهكذا، فعندما لا يؤدي الناس أعمالهم كما هو مرغوب، وعندما تكون تعلم أنهم يستطيعون ذلك، فإن أحد الأمور التي عليك أن تستطلع كنهها هو ما إذا كان الأداء على هذه الطريقة يجلب

العقاب بلا ضرورة أم لا. وهل هناك عاقبة (نتيجة) غير مرغوبة تقابل أداءهم للعمل بالطريقة التي تريدها؟ هل يرون الأداء المرغوب على أنه إعداد للعقوبة؟ إذا كان الأمر كذلك، فإنك قد التقطت سبباً قوياً لعدم حصولك على النتائج التي تريد.

ولكن علينا أن نؤكد على أن المهم هنا ليس وجهة نظرك تجاه النتيجة، بل يجب عليك أن تحاول أن ترى الموقف بعيون الناس الذين تريد تغيير أدائهم، وعليك أن تسأل نفسك: «ما هي النتيجة التي سيحصلون عليها لقيامهم بالعمل كما أرغب فيه؟ وكيف يمكن أن يروا عواقب عمله؟ إن النتائج المحببة إليك، قد تكون غير محبّبة لهم.

وبالمناسبة، فإن هذا الأمر يمكن أن يكون مبطناً، وأحياناً قد يجعلك تشعر بالغباء فلا تهتم، واستمع إلى ما يقوله من يؤدون العمل.

إن صاحب العمل يتذمّر قائلاً: «لا أرى سبباً لامتناع العامل عن العمل الإضافي - إنه يكسب نقوداً جيدة من ذلك».

ولكن المستخدم يقول: «وما فائدة العمل الإضافي، طالما أن أي شيء يمكن أن تحصّله، يأخذونه من خلال الضرائب».

أما الوالد فيقول: «لا أعلم لماذا لم تأخذ الرياضيات، مع أنها ستمكنها من الحصول على وظيفة أفضل عندما تكبر»، ولكن الطالبة تقول: «الرياضيات هي لتلك النوعيات التي تريد أن تتبع طريق المؤسسة الرسمية، أما أنا فإنني مهتمةٌ بالناس، وإضافة إلى ذلك، فإن معلمة الرياضيات هي الرفيقة الأقل محبّة في المدرسة كلها».

أو فكّر في حالة من يطردهم المعدل في المدرسة أو في

المصنع - أي الذين يقدمون عملاً أكثر من أي شخص آخر سواهم - فهل يحترم الزملاء هذا الشخص لمهارته أو حرفيته الصناعية؟ من المرجّح أكثر أن موقف المجموعة يبدو كمعقاب على الأداء، وأن يتباطأ الشخص في عمله حتى يصل مستوى المجموعة... أو أنه يطرد منها.

هل سبق لك أن درست في مدرسة تكون فيها نتيجة معرفتك بموضوعك أو إظهار ذكائك موضع سخرية من الطلاب الآخرين؟ حيث يكون الشيء (الداخلي) لا يتمثل في أداء الوظيفة البيتية أو إحراز معدلات جيدة؟ وحيث ينبذ الطلبة المجتهدون لأنهم «رفيعو الثقافة» أو لأنهم «أدمغة» وما هو أسوأ؟

إنك تسمع المدرسين والمدراء يشتكون من أن الطلاب لا يعدّون واجباتهم المدرسية «إنه ينبغي على هؤلاء الطلاب أن يؤدوا واجباتهم، وإذا لم يفعلوا فسوف يحكم عليهم بأن يظلوا متوسطي المقدرة طيلة حياتهم». ثم، وحيث أن المدرسين والمدراء يفشلون في النظر إلى المشكلة من وجهة نظر الطلاب، فإنهم يتبعون سياسات جديدة لا تؤدي إلاّ إلى زيادة تردي الوضع.

وفي مثل هذه الحالة، فإن أداء الواجبات المنزلية، يؤدي إلى عقاب مزدوج للطلاب. فهم ينظرون إليه أولاً على أنه واجب شاق يحل محلّ نشاطات أخرى سارّة أكثر منه. وإذا أعدوا الوظيفة - رغم ذلك - فإن ذلك قد يؤدي إلى وضع ربما يزيد فيه العنت الذي يعانونه من أقرانهم على النتائج الإيجابية التي قد يحصلون عليها مثل العلامات الجيدة وتقدير المعلم. وهكذا، فإنهم لا يؤدون واجباتهم المنزلية. وينجم عن ذلك، أن تخترع المدرسة سياسات عقابية

جديدة، ومزيداً من التهديد بالفشل ليوضع فوق هذه العقوبات. ويؤدي هذا بدوره إلى إعطاء الطلاب سبباً اخر من أسباب ضرورة إلحاق الهزيمة بهذا النظام. ولا يستطيع المرء أن يكفّ عن التفكير باثنين من العبيد المتجالدين حتى الموت بهراوات يقطر منها الدم، وكل واحد منهم يخبر الآخر بأنه ينبغي عليه أن يكفّ يده أولاً. ويغضّ النظر عما يمكن للمدرسة أن تفعله، فإنها لا تستطيع أن تخترع نتيجة مقابلة يمكنها أن تفوق سخرية الأقران وزناً.

وهناك طريقة أكثر فعالية لكسر هذه الحلقة المزرية من الأحداث، وتتمثل في جعل نتيجة الدراسة محببة أكثر بشكل أكثر فورية من الموجود حالياً، بحيث أن أولئك الذين يدرسون بنجاح يكون لديهم سبب كافٍ لأن يُحسدوا من قبل زملائهم بدل أن يكونوا موضع سخرية منهم. وبدل مواصلة حثّ الطلاب بالقول أنه ينبغي عليهم ولمصلحتهم أن يدرسوا، فإنه يجب صنع مزايا مرغوبة يعتمد الحصول عليها على أداء العمل المطلوب. وبدل القول: إنك سوف تفشل إذا لم تتعلّم» فاجعل القاعدة تقول إن الطلاب الذين يدرسون قد يمنحون فترة استراحة إضافية، أو أنه قد يسمح لهم بأن يروحوا ويغدوا حسب ما يرضيهم، أو أنهم سوف يمنحون أي شيء آخر يجدونه مرغوباً لديهم بالفعل.

قبل عدة سنوات اشتكى أعضاء هيئة التدريس العلاجي في كلية طب الأسنان من أن الطلاب يخصصون القليل جداً من أوقاتهم في صناعة أطقم الأسنان التي يصنعونها لمرضاهم. وكان الوضع كما يلي: الطلاب يعالجون مرضاهم في العيادة، وعندما يكون طقم الأسنان بحاجة إلى تكييف، فإن على الطالب أن يذهب إلى المختبر لإجراء التعديلات اللازمة، ويعود من ثمَ إلى مريضه في العيادة، كي

يجرّب الطقم مرّة أخرى. وكان مفاد شكوى أعضاء هيئة التدريس هو أن الطلاب لا يكلفون أنفسهم عناء العمل كما ينبغي حيث أنهم يعرفون كيف يجعلون طقم الأسنان يستوي في مكانه «وإننا نريدهم أن يتعلموا كيف يكونون أقل إهمالاً» تلك كانت صرخة الأساتذة! «إننا نريد أن نعلمهم كيف يتّخذون الموقف الصحيح».

وهكذا، فهنا موقف آخر، تتوفر فيه لدى الشخص المهارة الكافية للأداء كما هو مطلوب، ولكنه لسبب ما لا يؤدي العمل كما هو مطلوب. ولكن، ما الذي على هيئة التدريس أن تعلّمه للطلاب لمعالجة هذا الخلل الأدائي؟ ما الذي يمكن للهيئة أن تضمّنه في المنهاج؟ أهي القدرة على تقدير الضرس؟ وكيف للهيئة أن تشجّع الموقف الصحيح.

أخيراً، وعند طرح السؤال: «ما هي نتيجة الأداء بشكل صحيح؟ اتّضحت طبيعة المشكلة، فقد كان المختبر موجوداً في طابق أعلى وعند الطرف الآخر للبناية التي فيها العيادة. ومن الواضح، أن عبور عدة زوايا أقل عقوبة من الصعود والهبوط كل عدة دقائق، وعندما نقل المختبر أخيراً إلى مكان مجاور للعيادة، تحسنت نوعية أطقم الأسنان بشكل مدهش، دون أي تدريب من أي نوع على الإطلاق. وبعد ذلك، كفّت هيئة التدريس عن التذمر من مواقف الطلاب تجاه أطقم الأسنان.

إن المشافي تزودنا بمثال آخر يوضح كيف أن من الممكن تصميم شيء ليوصلنا إلى عكس النتائج التي نريد. فالمرضى الذين لا يستطيعون مغادرة الفراش يزودون بزرّ نداء لطلب المساعدة. وفي معظم الأحيان يسير هذا النظام بشكل جيد، ولكن مريضاً ما بين

فترة وأخرى سوف يقاوم عملية الضغط على زر النداء فترات طويلة من الوقت، حتى لو كان في محنة كبيرة. فلماذا لا يضغط المريض على الزّر عندما يكون في حاجة إلى المساعدة؟ وما هي نتيجة الضغط على الزّر عند الحاجة للمساعدة، والتي قد تسبب المعاناة للمريض؟ أليس من الممكن أن يؤدي الضغط على الزر إلى عقاب للمريض بشكل ما؟

لك أن تراهن أن ذلك ممكن! وأن النتيجة قد تكون محرجة أو مثبطة. فبين فترة وأخرى، قد تكون نتيجة ضغط الزر استدعاء ممرض ضيق الخلق، يندفع إلى الغرفة منفجراً بعبارة مثل «وماذا الآن؟»، أو «ليس أنت مرّة أخرى؟» ولا يحتاج المريض الواهن القوى إلاّ إلى تجارب قليلة جداً من هذا القبيل حتى يجد أن تحمّل الألم أهون من ضغط الزر طلباً للمساعدة.

إن عالم الصناعة ليس أقلّ حساسية تجاه الوضع الذي يكون فيه الأداء المرغوب معاقباً لفاعله، وعلى سبيل المثال، فإن التباهي الزائف بقوانين السلامة، رغم وجود التدريب على قواعد السلامة هو مشكل مألوف. فرغم أن الناس يعرفون في أغلب الأحيان كيف يتعرفون إلى الخلل المتعلق بالسلامة ويعرفون كيف يبلغون عنه، إلاّ أنهم لا يفعلون ذلك، فلماذا؟

في بعض الدوائر يعتبر التبليغ عن الخلل في إجراءات السلامة نوعاً من ضرب القارب بالصخور، لأن ذلك يوحي ضمناً بأن هناك شخصاً ما كان يفتقر إلى الانضباط والمسؤولية. وفي بعض الحالات، فإن استخدام واقي المنشار أو النظارات الواقية يلحق عيباً بمن يفعل ذلك.

لكن، وبغض النظر عن السبب، فإن النتيجة واحدة وهي أن التبليغ عن مخاطر السلامة يؤدي إلى عقاب. فهناك عامل ما قد ينظر إليه أقرانه بازدراء، وقد يكون عليه أن يتحمل لظى الإهانات. بل إن بعض الأفراد يفسرون قوانين الدائرة بضربات قبضاتهم. وهناك أماكن، يعتبر التبليغ عن مخاطر السلامة فيها، عملاً مهدداً لسلامة الفرد ـ هكذا ببساطة.

وفور أن يتم التعرف على المشكلة من هذا النوع، كمثال على الأداء المؤدي إلى العقاب، فمن الواضح عندها أن الحلّ لا يكمن في حل تقليدي يتمثل في تقديم المزيد من المعلومات. ورغم وجود عدة إجراءات قد تنفع كعلاجات، اعتماداً على الظروف المحدّدة للحالة، إلاّ أن كل علاج يجب أن يؤدي بطريقة ما إلى الحدّ من النتائج غير المرغوبة، وزيادة النتائج المرغوبة للأداء المرغوب. وتقدّم بعض الشركات إكرامية أو مكافأة للدوائر ذوات السجلات الكاملة للسلامة، على حين أن شركات أخرى قد تربط بين المزايا المطلوبة للعمال وبين غياب الحوادث العمالية خلال فترة طويلة من الوقت.

وكمثال آخر في شيوعه، وإن كان أقلّ أهمية، لنأخذ سلوك حضور الاجتماعات. حيث يتمّ تضييع الوقت في انتظار المتأخرين، وليس هناك أي أثر لتكرار التعليمات والتوجيهات، وبصراحة، فإن هذه ليست مشكلة تدريب مصغرة. وللوصول إلى المشكلة الحقيقية، فإن عليك أن تسأل السؤال التالي: «ما هي نتيجة الأداء حسب ما هو مرغوب؟» أي ما هي نتائج الوصول في الوقت المحدد للاجتماع؟ حسناً، سيكون عليك أن تجلس في المكان وأن تنتظر

المتأخرين حتى يصلوا!

«فما هي نتيجة التأخر عن الاجتماع؟»

سوف يبدأ الاجتماع فور أن تصل مباشرة. وهكذا، فإن الدقة تتعرّض للعقاب، على حين يُكافأ التأخير، وهذا بالتحديد هو عكس المُراد.

ولقد عرضت لنا مؤخراً مشكلة مثيرة من هذا النوع، فقد قرّر مصرف ما أن: «علينا أن نعلم مدراء الفروع كيف يكونون أقلّ تحفظاً بقليل في معاملات القروض»، وتمضي بقيّة القصة مع الإدارة على النحو التالي:

ـ «هل يعرف هؤلاء المدراء كيف يكونون أكثر استعداداً للمخاطرة تجاه عمليات القروض؟»

ـ «نعم، وكل ما عليهم فعله هو أن يقبلوا طلبات القروض حتى أقرب نقطة ممكنة من أعلى حدّ للرفض».

ـ «فهل يعرفون أنك تريدهم أن يكونوا أقل محافظة؟»

ـ «آه، نعم، فلطالما أرسلنا لهم مذكرات إدارية طيلة الستة شهور الماضية، ولكنها لم تفعل الكثير من أجل تحسين الوضع على ما يبدو».

ـ «فما الذي يحدث للمدراء الذين يتخذون موقفاً متحفظاً؟»

ـ «يتم سداد القروض التي وافقوا عليها، وينظر إليهم رؤساؤهم بأفضلية».

ـ «وما الذي يحدث لو أنهم اتخذوا موقفاً أكثر جنوحاً للمخاطرة، كما هو مرغوب؟»

ـ «حسنا، إذا وقع خطأ في أحد فروضهم، فإن رؤساءهم سيعطونهم تقدير أداء منخفض».

أو لنفكر بهذا الموقف الشائع:

المدير: ذاك صحيح أيها الرئيس، فلم يكن الأمر سهلاً، ولكنني نجحت في تخفيض ميزانية دائرتي بمبلغ خمسين ألف دولار هذه السنة.

الرئيس: (متمايلاً) هذا عظيم! والآن، أستطيع أن أخفض موازنتك بهذا المقدار للسنة القادمة.

إن تخفيض الميزانية أمرٌ جدٌّ مجزٍ للرئيس، ولكن تخفيض موازنة السنة القادمة، يمكن أن يكون أي شيء، إلاّ أن يكون مجزياً بالنسبة إلى المدير.

وليس من غير الشائع أن تجد عواقب متضاربة، ويقفز إلى الذهن هنا مثال البنوك التي تأمر صرافيها بتقديم الخدمات الإضافية التي يقدمها البنك إلى العملاء مثل الحسابات الخاصة، وتأجير صناديق قاعات الإيداع. وفي نفس الوقت، الذي يطلب فيه إلى الصرافين القيام بذلك، فإنه يطلب منهم أيضاً إبقاء طوابير الانتظار قصيرة، حيث أن بيع الخدمات يستغرق وقتاً، فإنه يؤدي إلى إطالة صفوف الطوابير. وحيث أن وجود الطوابير مرئيّ أكثر ونتائجه فورية أكثر من بيع الخدمات أو عدم بيعها، فإن بيع الخدمات ينتهي إلى النهاية الأسهل في هذه الورطة.

وهكذا، ففي أية مرة تواجه فيها مواقف لا تكون ناجمة عن عجزٍ في المهارة، فابحث عن النتائج من وجهة نظر المؤدي للعمل، تلك النتائج التي تقلّص عالمه بشكل ما، أي تلك النتائج التي تؤدي

به إلى العقاب وكما سبق ان قلنا، فالناس يتجنبون الأشياء التي يضربون بها.

وباختصار، فعندما يظهر أن شخصاً ما يعرف كيف يؤدي عملاً ما على الشكل المرغوب، ولكنه لا يفعل ذلك، فاكتشف ما إذا كان الأداء المرغوب يؤدي إلى نتائج غير سارة (غير سارة من وجهة نظر من يؤدي العمل). فإذا كان الأمر كذلك، فإن العلاج يكمن في إيجاد وسائل تخفف أو تلغي التأثيرات السلبية، وكذلك في خلق أو تقوية النتائج الإيجابية أو المرغوبة. ومن الممكن بالطبع أن تعرض حافزاً لقاء القيام بشيء لا تتوقع أن يقوم به شخص ما. إن مثل هذه التوقعات لا تؤدي إلى إحباط الشخص الذي يحاول أداء العمل وحسب، بل إنها تؤدي إلى خلق شعور بالفشل، وبأنه سيء وغير جيد. ورغم أن النتيجة المحببة سوف تزيد من احتمال وقوع الأعمال المحببة، أو زيادة عدد مرّات تكرارها. إلاّ أن ذلك لن يحصل إلاّ إذا كان الأداء المرغوب أداءً ممكناً أيضاً، وكما يقول المثل القديم: «فإنك لا تستطيع أن تصنع ثروة من سنبلة إذا لم تبدأ بالبذرة».

ماذا نفعل؟

حدّد ما إذا كان الأداء المرغوب يؤدي إلى نتائج غير محبّبة أم لا.

كيف تعمل ذلك؟

- ما هي نتيجة أداء العمل كما هو مرغوب؟
- هل يؤدي الأداء حسب المتوقع إلى عقاب؟
- هل يتصور الشخص الأداء المرغوب على أنه مُعدّ للعقاب؟

ـ هل سيصبح عالَم هذا الشخص أكثر شحوبا بقليل إذا تمّ إحراز الأداء المرغوب؟

9 ـ هل عدم الأداء يؤدي إلى مكافأة؟

ـ أين نحن؟

هناك خلل مهم عرف أو اشتبه على أنه لا يعود إلى عجزٍ في المهارة.

لقد فحصنا في الفصل السابق الحقيقة التي تقول أن الناس لا يفعلون ما يعرفون كيف يفعلونه لأن الفعل يؤدي إلى نتائج غير سارّة. وهكذا، فعند تحليل خلل أدائي يبدو غير ناجم عن عجزٍ في المهارة، فإن إحدى الخطوات الممكن اتخاذها، هي النظر فيما إذا كان هناك نتائج غير سارة تتبع الأداء المرغوب. ولكن هناك وجهاً آخر لهذا الموضوع، إذ أن الأداء قد لا يأتي كما هو متوقع لأن عدم الأداء يأتي بالمكافأة، ويعني هذا، أن الأداء المرغوب سواء كان يأتي بنتائج سارة أم لا، فإن هذه النتائج لا تعدل في حسنها نتائج أداء آخر غير الأداء المرغوب. وهكذا، فإن خطوة أخرى ينبغي اتخاذها عند البحث عن مشكلة «إنهم يستطيعون عملها لو أرادوا، ولكنهم لا يفعلون، وينبغي عليهم أن يفعلوا» هي استطلاع نتائج العمل الذي يقومون به الآن.

أحد صانعي تجهيزات المكاتب يحتفظ بطاقم كبير من الناس مهمتهم هي إصلاح معدات الزبائن عندما تترهل. وفي العادة فإن عمل هؤلاء مُرضٍ، ولكن الإدارة لاحظت في أحد المراحل أن لديها شيئاً مما يُسمى بالخلل الأدائي. وتقول الإدارة إن موظفيها لا

يقومون بأعمال الصيانة الوقائية الروتينية التي تشمل إزالة الغبار، والتكييف والتزييت واستبذال الأجزاء التي يشتبه بأنها بليت.

وتقول الإدارة: «لقد أرسلنا لهم عدة مذكرات، ولكنهم لا يقومون بإجراء الصيانة الوقائية عندما تكون واجبة، أي في كل مرة يجرون فيها أعمال الصيانة لآلة من الآلات».

لقد كان الأمر محيراً، وبخاصة لأن إجراء هذه الصيانة الوقائية جيد للآلة، وجيد لصورة الشركة، وجيد بالتالي، بالنسبة إلى المبيعات، كما أنه جيد بالنسبة إلى العاملين في الصيانة، لأنه يجنبهم إحراجات الاستدعاءات المتكررة من الزبائن.

ولقد تكشفت المشكلة عندما طرحت بعض الأسئلة حول نتائج هذه الصيانة الوقائية.

«فما الذي يحدث لو أنهم لم يقوموا بما عليهم من أعمال الصيانة الوقائية؟» حسناً، إن الآلة تعمل بنفس الجودة التي تعمل بها في كل الأحوال، في اللحظة الراهنة، ولكن استدعاء الصيانة يستغرق وقتاً أقصر.

«وما الذي يحدث لو أنهم قاموا بأعمال الصيانة الوقائية حسب ما هو مرغوب؟» حسناً، إن الاستدعاء التالي للصيانة سوف يأخذ وقتاً أطول بقليل. ورغم أن الإدارة العليا تريد القيام بأعمال الصيانة الوقائية، إلا أن مدراء الصيانة، يقيّمون الأداء من خلال احتساب عدد الدقائق التي يقضيها الموظف في كل زيارة صيانة يقوم بها. وهكذا، فإن القيام بأعمال الصيانة الوقائية (أي القيام بالأداء المرغوب) يؤدي إلى المخاطرة بالعلاوات والترقيات.

وهناك مثالان يوضحان حالة الناس الذين يؤدون أعمالهم،

بطريقة غير مرغوبة: المثال الأول عن الذين يتلقّون طلبات الأمومة والذين يجعلون الأم تملأ لهم دزينة من الوثائق في الوقت الذي يكون واضحاً لهم أن وصول طفلها وشيك. أما المثال الآخر، فهو للموظف البيروقراطي ضيّق الأفق الذي يتصدى لكل محاولاتك لعمل شيء ما في قانون يقول إنك لا تستطيع عمل شيء، دون أن يقدم لك أية إشارة عن السبيل القويم الذي عليك أن تنتهجه.

ولو أنك أخذت بوجهة النظر التي تقول أن هؤلاء الناس يجب أن يعزّزوا (العمل) لا أن يعيقوه، فإن عليك أن تفترض عندئذٍ أنهم يؤدون بطريقة غير مرغوب فيها. مما يوجب الاعتقاد بأن السلوك المُثبّط أجزى لهم من السلوك المنشّط، حتى لو كانت المكافآت الرسمية للعمل من أجور وترقيات مرتبطة بالتنشيط في ظاهر الأمر.

وإذا حملت على أحد أصحاب هذه الوظائف، لأخبرك بسرعة: «إنني أؤدي عملي وحسب، ولا أضع القوانين».

إن بعض هذه الناس المُضللّة لا تجد في عملها ما يرضيها، فتحصل على رضاها من فرض الاستبداد المقيت على الآخرين. وهناك آخرون قد يقولون الحقيقة، ولكن جزئياً، عندما يقول أحدهم: «إنني أؤدي عملي فقط»، ومن أجل الدقة، فإن عليهم أن يتابعوا قائلين.. «بطريقة أتصور أن رؤسائي يريدونني أن أعمل بها» وأما تصوراتهم فقد تكون أبعد ما تكون عن الدّقة.

وفي كل الحالات، يمكن عمل شيء ما إيجابي، فبالنسبة إلى المستبدّين، ينبغي العثور على طريقة لجعلهم ينشدّون إلى العمل بالطريقة المرغوبة. وحيث أن هذا عمل قد يكون صعباً، فإنه ينبغي الرجوع إلى البديل الأخير، ولكن ليس الأهون ألا وهو تغيير

الشخص، أو تغيير العمل. أما بالنسبة إلى أولئك الذين لديهم تصوّر غير دقيق لما يريده رؤساؤهم، فمن الواضح أن هنالك حاجة إلى الجهر بالنوايا الحقيقية، والتأكد من أنّ هؤلاء يعرفون ما ينبغي عمله، ويمكنهم أن يتعرّفوا إليه عندما يتم أداؤه بشكل ملائم.

وتالياً مثال مشابه: يقول مدير الإنتاج في شركة صناعية: «لقد علّمنا ذلك المراقب أن يدرّب طاقمه، فالتدريب مسؤوليته».

حسناً، إن المراقب يعرف ما الذي يريده رؤساؤه أن يعرفه، ولكنه لا يخبر ذلك لأفراد طاقمه، مما يؤدي إلى تردّي الإنتاج.

- «فلماذا لا يفعل ما هو مطلوب فعله؟ وما الذي يحصل عليه إذا أبقى طاقمه جاهلاً؟»

إنها المكانة! فأي شخص يريد أن يعرف ما يجري، ينبغي عليه أن يتحدث إلى المراقب الذي أصبح ينظر إلى نفسه على أنه ديك الحظيرة المغرور، وعندما يبقي مرؤوسيه غير مطّلعين، فإنه يعتقد أنه سيظل على مكانته. وحسب تصوره للأمور، فإن عدم أدائه لعمله حسب ما هو متوقع يعود عليه بجزاء أوفى من تأديته.

والحل؟ ليس الحل في التدريب، بل في جعل الأداء حسب ما هو مرغوب أمراً ذا بال.

ومثال آخر: في أحد مناجم الذهب الكبيرة في أفريقيا، قرّرت الإدارة يوماً أن لديها مشكلة تدريب تشمل العمال الأفارقة الذين يشغلون أجهزة الحفر على باب المنجم. وتقول الإدارة: لقد علّمنا هؤلاء الرجال كيف يرتدون واقيات الآذان أثناء عملهم. وقد سارت المناقشة مع أحد المدراء على النحو التالي:

- «ما الذي يحدث إذا لم يضع هؤلاء العمال واقيات الآذان؟»

- «لماذا؟ لأنهم سوف يصبحون صمّاً كالصخور بسبب الضجيج غير المعقول».

- «فهل يعرفون كيف يضعون هذه الأجهزة على آذانهم؟»

- «بالطبع، فإن كل ما عليهم أن يفعلوه هو أي يلصقوها على آذانهم».

- «فهل تتوفر لهم هذه الواقيات بمتناول أيديهم؟»

- «بالطبع، فهم يحملونها في جيوبهم، وفي الحقيقة فإنه يجري تفتيشٌ على هؤلاء العمال عندما يدخلون المنجم من أجل التأكد من حيازاتهم لهذه الواقيات».

- «إنني أرى ذلك، وهكذا فإنهم يعرفون كيف يضعون هذه الواقيات، وهذه الواقيات متوفرة دائماً».

- «هذا صحيح، ولكنهم لا يضعونها، وفي الحقيقة فإنه يتوجب عليهم أن يفعلوا ذلك!»

- «لماذا؟»

- «لماذا! من أجل أن تمنع عنهم الصمم بالطبع، ولا ينبغي لأحدٍ أن يرغب في أن يصاب الصمم».

- «هل لديك أية فكرة عن السبب الذي يمنعهم من وضع هذه الواقيات؟»

- «لا تدري لماذا لا يضعونها؟ إنهم لا يضعونها لأن العمل على آلات الحفر هو أعلى مرتبةٍ يمكن لإفريقي أن يصلها في المنجم، وهكذا يصبح صممه أشبه برمزٍ يدلُّل على مكانته».

حسناً، إن هذا يلقي ضوءاً جديداً على المشكلة. إذ تتبين

عندئذٍ كمشكلة لا يجزي فيها العمل حسب ما هو مرغوب بمقدار ما يجزي العمل خلافاً لما هو مرغوب. إن فقدان السمع مرغوب أكثر من تدنّي المكانة. ولتلاحظ مرّة أخرى أن كل أنواع التدريب في الدنيا من غير المحتمل أن تؤدي إلى ارتداء هذه الواقيات.

وما من شك في أنك تستطيع أن تفكر بعدة حلول ممكنة عندما تتضح المشكلة لك على هذه الشاكلة، فكيف يمكن للإدارة أن تجعل العمل «كحفّار» بادياً للعيان أكثر أمام العالم الخارجي وأكثر وضوحاً من الصمم؟

إن المواقف المشابهة لهذا الموقف ليست نادرة كما قد تظن، ورغم أنك قد تعتقد أن هذا الموقف غير قابل للتصديق ـ أن يفضّل الشخص أن يصاب بالصمم على أن يضع واقياً على أذنه ـ إلاّ أن بإمكانك أن تعثر على أمثلة أخرى عند مجرد النظر من حولك. وعلى سبيل المثال، فهل لم يسبق لك أن سمعت عن أي شخص قاسى آلام ضرسٍ من أضراسه بدل أن يذهب إلى طبيب الأسنان؟ وهل لم يسبق لك أن سمعت بشخصٍ قاسى آلام الحصبة أو النكاف بدل أن يحتمل عملية تطعيم بسيطة؟

خلال عملنا مع مجموعة من رجال الإطفاء حول قضايا تحليل الأداء علمنا بشأن صغير من شؤون التباهي هذه:ـ

ـ «من المفترض أن يرتدوا معدات التنفس الخاصة عندما يدخلون مناطق النار الحامية، ولكنهم لايفعلون ذلك في أغلب الأحيان».

ـ «وما الذي يحدث إذا ارتدوها كما هو مفترض فيهم؟»

ـ «حسناً، إنهم يتذمرون من كونها ثقيلة، وتصعب عليهم

الرؤية من خلال نظاراتها، وتجعل عملهم غير متقن».

ـ «وما الذي يحدث إذا لم يرتدوا هذه المعدّات؟»

ـ «ستزيد قدرتهم على الحركة، وسوف تتحسن رؤيتهم، أما إذا لم يضعوها، ونجوا فإنهم سيحصلون على لقب «أصحاب الرئة الجلدية» وبالنسبة لهم فهذا دليل حقيقي على البطولة».

من الواضح هنا أن حالة عدم الأداء (عدم ارتداء الإجهزة) مجزيةٌ أكثر من الأداء المرغوب. ولتفكّر دوماً في أن الناس يتجاوبون مع النتائج سواء وعوا ذلك أم لم يعوا. وبكلمات أخرى، فإن الناس في معظم الحالات يحجمون عن الأداء، ولكن ليس بشكل متعمّد. إنهم يفعلون ذلك ببساطة لأن عالمهم يغدو مريحاً أكثر، أو أكثر بهجة إذا فعلوا ذلك بطريقتهم، أكثر مما هو الحال عندما يفعلون العمل بالطريقة التي يعتبرها شخص آخر هي الطريقة المرغوبة.

وإنها الحقيقة، أن هناك عالماً كاملاً في الخارج مليء بأناس لا يؤدون العمل بالطريقة التي ترغبها. وليس كل هؤلاء يعملون ضد رغباتك، لأنهم لا يعرفون طريقة أفضل أو لأنهم لا يعرفون كيف يؤدون العمل بطريقة مختلفة، بل إن معظمهم يتصرفون بالطريقة التي يعملون بها لأنهم يشعرون أن طريقتهم تؤدي إلى نتائج محبّبة أكثر من طريقتك. فإذا أردتهم أن يعملوا بشكل مختلف، فإنه يتعيّن عليك أن تخترع طريقة تعكس الأمور، بحيث تؤدي طريقتك إلى نتائج أكثر ورديّةً من وجهة نظرهم.

لماذا تفترض أن كل نزلاء السجون في بلادنا لا يستقيمون ويعيشون بشكل صحيح عندما يطلق سراحهم؟ من المؤكد أنهم

يعرفون أن المجتمع يريد لهم أن يفعلوا ذلك، بل إن كثيراً منهم يعرفون كيف يستقيمون. كما أنهم يعرفون أن من المهم بالنسبة لهم أن يفعلوا ذلك إذا أرادوا أن يتجنبوا الملاحقة والاعتقال. ولكنهم لا يفعلون، فلماذا؟

بطريقة ما، فإن سلوكهم «المُناقض» للمجتمع مجزٍ أكثر بالنسبة لهم، وأكله أكثر ويؤدي بهم إلى نتائج مرغوبة أكثر. وعندما توضع المناقب والمثالب في الميزان، فإن المثالب تظفر. وقد تكون هناك بعض النتائج غير المرغوبة لحياة الإجرام بالطبع، ولكن ميزات هذه الحياة ـ كما يتصورها أصحابها ـ تتفوق على سلبياتها.

إن هذه مرحلة ملائمة للتأكيد على أن مشاكل من هذا النوع لا تقع دائماً بشكل مرتّب ضمن تصنيفات محددة كما هو حال أمثلتنا.

وبشكل نموذجي، فإن للمشاكل عناصر تعود إلى أكثر من صنف من الأصناف التي ناقشناها، وربما تنتقل المشاكل من خانة إلى أخرى من خانات التصنيفات.

ولقد نظرنا في هذا الفصل في حالاتٍ كانت فيها عواقب الأداء غير المرغوب أكثر تفضيلاً من العواقب التي تعقب الأداء المرغوب. والآن، فكّر في هذه الحالة: عندما يكون لديك ضيوف، كم مرّة تندفع إلى حيث يلعب الأطفال بهدوء في زاوية ما لتقول لهم: «هيه يا أطفال! إنكم تقومون بعمل رائع إذ تلعبون بهدوء في هذه الزاوية»؟ أم أنك مثل معظمنا، تظلّ تنتظر حتى تعلو وتيرة لعبهم ثم تندفع بعد ذلك كي تُوَبِّخَهم؟

يمكن للمرء أن يجادل في أنك في أحسن الأحوال، لا تقدم أية نتيجة عندما يقوم الأطفال بالسلوك المرغوب، وربما تكون هناك

نتائج محببة لدى الأطفال تنجم عن اللعب بهدوء، ولكنك لست مصدرها.

وهناك وجهة نظر أخرى أشد ظلمة تتمثل في أنه إذا كان اهتمام الوالد يعتبر مرغوباً لدى الطفل، فما الذي ينبغي على الطفل أن يفعله كي يحصل على هذا الانتباه؟ عندما تتجاهل فترات السلام والهدوء، ولا تحضر إلاّ عند اشتداد الصخب، فإنك تعزّز احتمال مواجهتك بالصخب دوماً.

إن هناك تعبيراً قديماً يناسب هذا المقام وهو: «إن العَجَل ذا الصرير هو الذي يحظى بالشحم». أفلا يكون هذا هو السبب الذي يجعل الناس يشعرون أنه لا بد لحصولهم على تحرك ما أن يفعلوا شيئاً غير التصرف بأسلوب يشبه أسلوب الجلوس بهدوء في الزاوية.

وبالمناسبة، فنحن لا نقترح أن تفسد أطفالك من خلال الإحجام عن توجيههم عندما يسيئُون السلوك. بل إننا نطرح نقطة واحدة فقط مفادها أنك عندما تنسى أن تنشده إثر وقوع عمل جيد، كما تدمدم عند وقوع عملٍ سيّء، فإنك تخاطر بجعل الدمدمة نتيجة أكثر وردية مما تقصد أصلاً.

ولتفكّر في المثال الذي تضعه شركة ما لسائق يدعى «أول بوني»:

«لدى دائرتنا حوالي اثني عشر سائق شاحنة وكلهم سائقون آمنون خلا واحداً يكلّف الشركة حوالي ألفي دولار سنوياً على شكل تخريب ممتلكات وسوء إدارة. ولا نعرف أبداً متى ستأتي ضربته التالية لشخص ما. كما أنه يثير السخط في قيادته الخاصة حسبما يظهر من سجلاته. فقد داهم محطة وقود، كما داهم بناء إسمنتياً

رطباً لأحد العملاء وهكذا».

- «أتعتقد أنها قضية عجزٍ في المهارة؟»

- «كلا، لأن قيادته ممتازة في معظم الشهور».

- «إذن، فما الذي يحدث عندما يتسبب في حادث؟»

- «إنه يحصل على الكثير من اهتمام حيز زبوناته عند وقوع حادث، إذ يتحلقون حوله ويطلبون منه أن يروي لهم قصة ما حدث، في الوقت الذي يتضاحكون فيه ويكرّرون القول لقد فعلها اول بوني مرّة أخرى، وبدوره يروي القصة لهم مرّة أخرى».

- «وبالمناسبة... ما الذي يحصل للسواقين الجيدين عندكم؟»

- «ماذا تعني؟»

- «ما هي نتيجة وجود سجل قيادة جيد؟»

- «نحن لا نقدّم أي شيء خاص للسائق الجيد، فالقيادة الجيدة هي ما نتوقعه منهم».

- «آه...».

وحتى مؤسستنا التعليمية مثقلة بأمثلة عن شروط أو نتائج تجعل عالم الفرد أكثر إشراقاً إذا لم يأتِ أداؤه على الطريقة التي ترغب بها.

ولنبدأ بهذا التشبيه التمثيلي: افترض أنك خلال سيرك في متنزه صادفت رجلاً يقف أمام نبتتين وهو يدمدم متذمراً، إنه يستخدم وعاءً للسقاية، من أجل سقاية النباتات، وأنت تسأله عما يفعل، فيجيب: «إنني أحاول أن أجعل (تلك) النبتة تنمو» ويشير إلى نبتة أخرى.

ويمكنك أن تسأل وقد اعترتك الدهشة: «إذا كنت تريد (لتلك) النبتة أن تنمو، فلماذا تسقي (هذه) النبتة؟

ـ «لأن النبتة الأخرى ينبغي لها أن تنبت على أي حال».

يا للسخرية! إنها بالطبع كذلك. ومع ذلك، فإن هذا يشبه جداً الطريقة التي يعمل بها نظامنا المدرسي.

إن الهدف الرئيسي للمدرسة هو أن تساعد قدرات الطلاب على النمو ـ وعلى تغيير حالتهم المعرفية ومهاراتهم، وفهمهم، وهكذا، فإن مقياس النجاح هو درجة زيادة قدرات الطلاب. وحيث أن أداء الطلاب هو الأمر المرغوب، فإن للمرء أن يفكر أن مكافآت النظام (من نقود، وعلاوات وموقع ومكانة) سوف تكون مرتبطة ـ وبقوة ـ بالامتياز في التعليم. ولكن الحال ليس كذلك، وانظر إلى جداول رواتب كل المدارس تقريباً وسوف تجد أن المكافآت (النتائج المحببة) للنظام، ليس لها سوى القليل من العلاقة المباشرة بالتعليم الفعال. فالعلاوات والترقيات تستند حصراً إلى عدد شهور الخدمة، وعدد الساعات الأكاديمية المعتمدة التي تم تحصيلها. ولا توجد سوى محاولات قليلة ـ إن وجدت ـ لربط مكافآت المدرس هذه بكمية ونوعية أداء التلاميذ.

وفي ظل هذه الظروف فإن القول بأنه ينبغي على المعلمين أن يعلّموا بشكل أكثر فاعلية، إنما يشبه سلوك من يسقي بوعاء السقاء ـ من حيث أنه يطلب نوعاً من الأداء، ويكافىء نوعاً آخر.

أمّا على مستوى الجامعة فالوضع أكثر غرابة، إذ يحصل الأساتذة هنا على الترقيات والعلاوات ليس اعتماداً على مدى نجاحهم مع الطلبة، ولكن على أساس الكم الذي ينشرونه من

الكتب، وعلى عدد القروض الحكومية التي يستطيعون كسبها، وعلى عدد اللجان التي ينضمّون إليها. ومرّة أخرى، فإنهم يؤمرون بعمل شيء ما، ويكافأون على عمل شيء آخر.

وحيث أن الناس يميلون إلى عمل الأشياء التي تجعل عالمهم أكثر إشراقاً، فإن الإفتراض المحتمل هو:

قم بسقاية الأداء الذي تريد له النماء.

ولتفكر للحظة في تعبير «مقاومة التغيير». إنه حكم يتمّ إصداره غالباً تجاه أناس لا يؤدون أعمالهم كما هو مرغوب. ولكن هذا التعبير مضلّل لأنه يؤكد على وضع تقدير في غير مكانه، إذ عندما يعارض الناس تقديم فكرة ما جديدة أو شيئاً جديداً، فإنه لا توجد في العادة مقاومة فعالة نافذة، بل إن الناس في أغلب الأحيان يتشبثون بالقديم لأنه لا يوجد سبب حقيقي - أي لا توجد نتيجة محبّبة لهم تجعلهم يقومون بالعمل بالطريقة الجديدة. وإن الاستمرار على الطريقة القديمة، أكثر راحةً وأكثر إرضاءً، وأوفى جزاءً بالنسبة لهم. وبالتالي، فإن مجرّد تزويد الناس بالمعلومات عن الشيء الجديد، أو إعطاء التعليمات لهم بأنه ينبغي عليهم أن يكونوا مع التجديد، هي أمور قد لا تغيّر الكثير. على حين أن السلوك المرغوب (الشيء الجديد) سيكون تبنّيه أيسر تشغيلاً إذا كان واضحاً للفاعل أن هذا الجديد سوف يجعل عالمه أكثر إشراقاً، وذلك منذ بداية ظهور أوجاع أسنانه الجديدة.

وبنفس الطريقة تقريباً، فإن المعلم يلقي باللوم في فشله الخاص على التذمر من قصر فترات الإنتباه لدى الطلاب، وسيكون الأمر أحسن بكثير لو أن المعلم تناول المشكلة موجهاً السؤال حول

ماهية النتائج التي يحصل عليها الطالب الذي يبدي اهتمامه فترة طويلة. فإذا كان الجواب الصادق هو «الملل»، فإن الشك يقلّ حول مكمن العلاج.

ويمكن إدراج تصنيف آخر هنا، ولنطلق عليه جملة «لا تدعنا نشرئب بأعناقنا أكثر مما ينبغي علينا» وهذا الموقف موجود على مستويات كثيرة في عالم العمل وفي الحياة الخاصة على حدّ سواء، ويمكن أن يوجد تحت ما لا يقل عن عنوانين فرعيين:

التحول العقلي، والتحول البدني.

ويوجد المثال النموذجي للحالة الأولى لدى الناس الذين «لا يحبّون تحمل المسؤولية» في ظاهر الأمر. وهؤلاء في أغلب الأحيان أناس اكتشفوا أنهم عندما يتخذون قراراً خاطئاً ما، فإن عقابهم يكون قاتلاً. وإذا أصاب العقاب منهم مقتلاً مراراً وبشكل كافٍ، فإنهم سوف يصلون إلى أن إحدى طرق التخلص من العواقب السلبية، هي أن يقللوا من عدد القرارات التي يتخذونها، وفي الواقع، فإنهم يصلون إلى نقطة توازن تتمثل في اتخاذ أقل عدد ممكن من القرارات. مع ضمان عدم حصول تذمّر من أنهم يضيّعون الوقت.

وبإمكانك أن تفكر بأمثلتك الخاصة عن طلاب يحاولون ولكنهم لا يحصلون إلاّ على درجات ضعيفة، أو عن أطفالٍ يتمنعون عن أداء الواجبات الروتينية.

هذه هي الناحية العقلية للمشكلة، أما الناحية الجسدية فهي مشابهة، إذ أن بعض النشاطات تحتاج متطلبات بدنية خاصة، وكلما أدى الشخص عملاً أكثر، كلما نال منه التعب أكثر، وعندما يصل إلى الإفراط في التعب، تنعدم النتائج الإيجابية، وهنا يجد الفاعل

نقطة توازن خاصة به.

وعندما تظهر هذه الأعراض على شخص ما، فإن الناس قد يقولون «إنه رجل جيد، ولكن...» أو قد يقفزون بسرعة إلى استنتاجات، ويطلقون أحكاماً من مثل: «إنها غير طموحة» أو «إنه لا يأبه بعمله» أو «إنها مماطلة» أو «إنه كسول» وهذا أسوأ ما في الأمر.

إن الناس الذين تمّ الحكم عليهم قد لا يكونوا يحبون أن يتصرفوا بهذا الطريقة. لكن، وكما يرون العالم، فإنه كلما قلت أعمالهم كلما قلت الأسئلة التي يجب عليهم أن يجيبوا عليها، أو كلما قلّت معاناتهم.

والنتيجة ـ أو إجمالي النتائج في معظم الحالات بشكل أكثر دقة ـ التي يحصلون عليها لقاء القيام بعمل أكبر لا تستأهل بذل الجهد.

وربما لا تكون لدى هؤلاء العدّة العقلية أو البدنية، كي يقوموا بالأداء كما تريد، ولكنك إن كنت الشخص المسؤول عن النتائج التي تصيبهم نتيجة قيامهم بالعمل أو عدم قيامهم به، فلربما يتعين عليك أن تنظر بشكل أكثر قرباً إلى هذه النتائج كي تضمن أنها تستأهل الجهد الذي تتوقعه من هؤلاء.

ما الذي تفعله؟

حدّد ما إذا كان عدم الأداء أو الأداء الآخر يؤدي إلى نتائج محببة أكثر من النتائج التي يؤدي إليها الأداء المرغوب.

وكيف تفعله؟

أجب عن هذه الأسئلة:ـ

ـ ما هي نتيجة القيام بالعمل بالطريقة الراهنة بدل طريقتي؟

ـ ما الذي يحصل عليه الشخص من الأداء الراهن على شكل مكافأة، أو هيبة، أو وضع، أو مباهج؟

ـ هل يحصل الشخص على اهتمام أكبر عندما يخطىء في السلوك مما يحصل عليه عندما يصيب؟

ـ أي واقع في العالم يؤيد (يكافىء) الطريقة الحالية في عمل الأشياء؟ «هل أنا أكافىء السلوك غير المناسب غير متعمد لذلك، في الوقت الذي أتغاضى فيه عن السلوكيات الحاسمة؟»

ـ هل هذا الشخص غير ملائم عقلياً بحيث أنه يقلل أعماله حتى تكون الأمور التي تقلقه أقل؟

ـ هل هذا الشخص غير ملائم جسدياً، ويقلل أعماله لأن ذلك أقل إجهاداً له؟

10 ـ هل الأداء يهمّهم فعلاً؟

ـ أين نحن؟

خلل مهم يعرف أو يشتبه بأنه لا يعود إلى نقص في المهارة.

في بعض الأحيان يستمر الخلل الأدائي في وجوده، ليس لأن الفاعلين لا يعرفون كيف يؤدون أعمالهم، وليس لانعدام الدافعية لديهم، ولكن ببساطة، لأن الأمر سيان بالنسبة لهم سواء أدوا العمل أم لا. فلا نتائج لهم إذا كابدوا مشقة الأداء، ولا نتائج إذا لم يقوموا بالأداء.

إن قوانين السلوك تخبرنا أن الأداء إن لم يتبعه حادث يعتبر

محبباً للمؤدي ولو من حين لآخر، فإنه ـ أي الأداء سوف يؤول إلى التلاشي. وإذا لم تكن هناك نتيجة تجعل القيام به يستأهل ذلك، فإن العمل لن يؤدى.

إن هناك نقطة مهمة، (لأن قلة من الناس يلتقطونها) تتمثل في أن التلويح بالسبابة باتجاه شخص ما وإخباره أنه ينبغي عليه أن يفعل شيئاً ما، لا يشكل دافعاً حقيقياً للعمل.

والمثال الشائع على علة الخلل الأدائي هذه يأتي عموماً من المجال غير المحبّب المعروف بالعمل الورقي، إذ يتذمّر المدراء من أن التقارير لا تصل في الموعد المحدّد أو أن تلك التقارير تعد جزافاً وكيفما اتفق.

وفي مثل هذه الحالات، فإن المحادثة تمضي على النحو التالي:ـ

ـ «التقارير مُعدّة بشكل نزق؟»

ـ «من المؤكد أنها كذلك، كما أنها لا تصل في الوقت المحدّد».

ـ «لماذا لا يحصل ذلك، حسبما تفترض؟»

ـ «يبدو أن أعضاء الكادر الوظيفي لا يأبهون».

ـ «فما الذي يحدث إذا تأخرت التقارير؟»

ـ «حسناً، يتوجب علي عندها أن أفسّر لرؤسائي سبب تأخري أنا في إعداد تقاريري».

ـ «كلا، كلا، السؤال هو عما يحدث للناس الذين يقدّمون لك التقارير؟»

- «حسناً، لا شيء، كما أظن، ولكن ينبغي عليهم أن يعدّوها في الوقت المناسب».

- «وما الذي يحدث إذا كانت التقارير مُعدّة بنزق؟»

- «كارثة، حيث تعمل سكرتيرتي كالمجنونة محاولة ترتيب التقارير في الموعد حتى يتمّ إرفاقها بتقريري».

- «نعم، ولكن ما الذي يحدث للناس الذين يقدمون هذه التقارير المترهلة؟»

- «حسناً، لا يحدث شيء كما أحسب».

- «ألا تهاتفهم أو ترسل لهم مذكرات تنبههم فيها إلى أنهم لم يلبّوا المعايير المتوقعة للعمل؟»

- «لا».

- «ولا تعيد لهم تقاريرهم كي يصححوها؟»

- «يا للسماء، لا، إذ لا يكون هناك وقت أبداً».

- «وهكذا فالأمر لا يهم فعلاً بالنسبة لأعضاء الطاقم، وسيان عندهم إذا كانت تقاريرهم جيدة وفي موعدها أم لا».

- «لا... لا أحسب أن الأمر يهم لديهم، ولكنهم ينبغي عليهم أن يفعلوا ذلك بالشكل الصحيح».

دعونا لا نقع أسارى الجدل حول أهمية العمل الورقي، فما هو مقصود من المثال السابق هو توضيح أن احتمال الحصول على الأداء المرغوب يقلّ، عندما لا يكون مهمّاً بالنسبة للمؤدي - أي عندما لا يؤدي الأداء، إلى نتائج تعتبر مرغوبة لدى المؤدي.

إن دوائر الشرطة تبدو - مثلها مثل الصناعة والأعمال - مصدراً

جيداً لحالة «انعدام النتائج»، وفي واحدة من هذه الدوائر، كان يطلب من أعضاء الدوريات أن يأخذوا هراواتهم معهم كلما استقلّوا سيارة الدورية. وعلى ما يبدو، فإن ذلك لا يحدث دائماً، وهكذا فقد طلب الضابط من المدرّب أن يضيف إلى التدريب شيئاً ما «يعلم ضباط الدورية أن يتخذوا «الموقف الصحيح» بشأن حمل الهراوات.

ولكن الضباط كانوا يعرفون سلفاً أنه ينبغي عليهم أخذ هراواتهم معهم. فلماذا لا يفعلون ذلك؟ حسناً، إن الهراوة أداة صلبة قاسية قد تحدث الألم إذا ظلت معلقة بحلقة الحزام عند دخول سيارة الدورية ـ أو أية سيارة أخرى. ونتيجة لذلك، يجنح أعضاء الدوريات إلى فك الهراوات من الأحزمة ووضعها على مقعد السيارة. وعندما يغادرون السيارة، فإنه يكون عليهم أن يتناولوا قبعاتهم، وألواح الكتابة ذات المشابك، وربما البنادق أيضاً، وهكذا، يميلون في لحظة إلى نسيان الهراوات.

لكن، لنفكّر في النتائج بالنسبة إلى الضباط. فما الذي يحدث لهم إذا أخذوا هراواتهم معهم (الأداء المرغوب)؟ لا يحدث الكثير. فهي موجودة عندما يحتاجونها، ولكنهم نادراً ما يحتاجونها. وما الذي يحدث إذا أبقوا هراواتهم داخل السيارات معظم الوقت؟ لن يحدث الكثير، وإضافة إلى ذلك، فإذا وصف جهاز الإرسال لهم موقفاً فيه أعمال ضرب ضخمة، فإنهم لن ينسوا تناول هراواتهم.

وفي دائرة أخرى، كان يتوقع من سائقي سيارات الدورية أن يحافظوا على نظافة سياراتهم، وحيث أنهم لم يكونوا مهتمين كثيراً بهذه المهمة الروتينية، فإن الإدارة كانت تشتكي بين فترة وأخرى وتعلق المذكرات على لوحة الإعلانات. وعندما تمّ النظر إلى التوقع

المطلوب من حيث النتائج، وجد أنه لا توجد نتائج محبّبة للسائقين، فإذا حافظوا على نظافة السيارات، فلا أحد يقول أي شيء. أما إذا لم يحافظوا على نظافة السيارات، فإن الإدارة تبدأ بالنقيق، وحيث أن معظم الناس يتعلمون كيف يديرون موجة النقيق، فإنه من الصعب أن يشكّل نتيجة ذات مغزى، وطالما لا توجد نتائج، فلماذا يتوقع أيّ كان أن يكون الأداء مختلفاً عما هو عليه؟

وقد كان حل هذه «المشكلة» بسيطاً، حيث تعاقدت دائرة الشرطة مع محطة غسيل سيارات محلية لغسل وتنظيف سيارات الدورية فور وصولها إلى المحطة. وأبلغ السائقون بأن يذهبوا إلى المحطة في أي وقت فراغ يتوفّر لديهم. وحيث أن هذا العمل الأخير أسهل، فإن المشكلة قد حُلّت.

وفي هذا المثال التالي، فإن المدير كان يناقش الأشخاص الذين يعملون في تقديم خدمات النافذة إلى الجمهور في أحد مطاعم الوجبات السريعة.

- «عند استلام الطلبات، فإن موظفي النافذة من المفترض أن يسألوا الزبائن عما إذا كانوا يريدون أياً من الإضافات المنوّعة التي يقدمها المطعم مع المأكولات، ولكن هؤلاء الموظفين ينسون ذلك معظم الوقت».

- «وما هي النتيجة؟»

- «النتيجة أن مبيعاتنا أقل مما يمكن أن تكون عليه، كما لا يتمّ تذكير الزبائن بمواد قد يكونون بحاجة إليها فعلاً.

- «فما هي النتيجة بالنسبة إلى العاملين على النوافذ؟ أي ماذا يحدث لهم إذا نسوا أن يحثوا الزبائن على شراء الإضافات؟»

- «حسناً، إننا لا نستطيع أن نقف عند سواعدهم ولنخبرهم كل مرة ينسون فيها ذلك».

- «هل يحدث لهم أي شيء من أي نوع عندما لا يفعلوان ما تريدهم أن يفعلوه؟»

- «كلا، لا أظن ذلك».

- «لا توجد نتيجة إذ تم العمل بشكل صحيح، ولا توجد نتيجة إذا كان خطأً، وهكذا، فلا توجد ضرورة حقيقية للتصرف بشكل مختلف. والحل؟ أدرج كل الطرق الممكنة التي قد تجعل عالم متلقي الطلبات أكثر إشراقاً عندما يؤدون عملهم على النحو المرغوب، ثم اختر طريقة أو طريقتين عمليّتين وأقل كلف من المشكلة، الأمر الذي سيكون محبباً لدى من يتلقون النتيجة أو النتائج.

وتالياً أيضاً مشكلة شائعة تم حلّها ببراعة. فقد ظل أحد أساتذة الجامعات يحث طلابه على أن يجلسوا في المقدمة عند حضور المحاضرات أو العروض داخل غرفة الصف، ولكن الطلاب واصلوا الجلوس في المقاعد الخلفية، وظلّ الأستاذ يكرّر على مسامع طلابه أنهم إن جلسوا على المقاعد الأمامية، فإنه لا يعود بحاجةٍ لأن يرفع صوته عالياً جداً. ولكن الطلاب استمروا في الجلوس في الخلف.

وأخيراً، لمعت لدى أحدهم فكرة - جرى تبنيها وحلّت المشكلة، فماذا كان ذلك الحل؟ لقد جرى تنجيد الخمسة صفوف الأولى من المقاعد، على حين ظلت مقاعد الصفوف الخلفية خشبية صلبة، وهكذا، صار كل واحد يحاول الوصول إلى غرفة الصف

مبكراً حتى يستطيع أن يجلس في الصفوف الأولى.

وهنا قصة نجاح أخرى، هندسها بائع أزهار من الغرب الأميركي الأوسط، فقد لاحظ بائع الزهور هذا أن كثيرات من ممرضات المشافي يقمن بأعمالهن دون اعتراف بفضلهن، فكان بائع الأزهار هذا يرفق باقة مستقلة مع كل باقة ورد يرسلها إلى المشفى، مرفقةً ببطاقة مكتوب عليها «إلى ممرضتك المحبوبة».

وكانت الممرضات اللواتي يحصلن على هذه الباقات من المرضى، يشبكنها بدبابيس على أزيائهن الرسمية، بل إن الممرضين الرجال كانوا يفعلون ذلك أيضاً. ودائماً كان الحديث في مقصف المشفى يدور حول الأشخاص الذين يهدون الممرضات هذه البطاقات، ومن منهم اعتبر هذه الممرضة أو تلك ممرضته المفضلة. وكما شرحت إحدى الممرضات الأمر فإن «الطريقة الوحيدة التي يتبعها المريض عادة من أجل التعبير عن امتنانه هي عبارة «شكراً» عند نهاية فترة مكوثه في المشفى. أما في هذه الطريقة فإن الجميع يربحون، فالممرضات يحصلن على الإقرار بفضلهن، والمريض يكون لا يزال موجوداً في المشفى لتلقي المزيد من العناية الخاصة، كما أن هذا العمل لم يلحق الضرر بعمل بائع الأزهار.

وفي هذه الأثناء، وبشكل أقرب إلى المنزل، فلا شك أنك سمعت جارتك تتذمّر يوماً من أن ابنتها لا تحسن العناية بملابسها مهما طلبت منها أمها ذلك. وإذا كان لك أن تستمع إلى محادثة بين هذه الجارة، وأحد الأشخاص المتمرسين في استخدام قائمة الفحص الخاصة بنا، فإنك ربما تسمع ما يلي:

- «إنها لا ترتب ملابسها، رغم أنك أوضحت لها أنكِ تتوقعين

منها القيام بذلك».

- «لقد أخبرتها بذلك، وأخبرتها، ولكن دون أن يؤدي ذلك الى أي تحسن».

- «وهي تعرف أين تضع ملابسها؟»

- «بالطبع إنها تعرف. إنها ليست غبية كما تعلم».

- «آه، آسف، ولكن أخبرني عن نتيجة عدم قيامها بترتيب ملابسها؟»

- «النتيجة؟ النتيجة أنني أقضي نصف وقتي، وأنا أرتب نيابة عنها. هذه هي النتيجة».

- «أفهم ذلك، ولكن ما هي النتيجة بالنسبة لها؟»

- «إنني أتذمّر».

- «وماذا لو أنها ترتب أمورها؟»

- «ماذا تعني؟»

- «هل يحدث لها شيء تحبه إذا اعتنت بنفسها فترة محددة من الزمن، كأن تحصل على مشاهدة فيلم إضافي، أو تلقّي جولة من الثناء من أفراد العائلة، أو الحصول على وجبة أثيرة لديها، أو أي شيء آخر قد ترغب في الحصول عليه؟»

- «من المؤكد أن ذلك لا يحصل! فهل تعتقد أنني لا بد أن أقدم لها رشوة كي تفعل شيئاً ينبغي عليها أن تفعله في أي حال. هل تعتقد ذلك؟»

إن الرشوة كلمة مشحونة، تحمل في طياتها ما يوحي بعمل غير شرعي، أو بعمل مصمّم لتنفيذ شيء ضد رغبة الفاعل، وبشكل

يخرق القواعد الأخلاقية. ولكن الرشوة مفهوم له علاقة بالأخلاق أكثر من علاقته بقوانين السلوك، وما نتحدث عنه هو ناتج إيجابي يمكن لك أن تسميه مكافأة إذا كنت تحب الكلمات المشحونة. فمن خلال تقديم نتيجة إيجابية، فإنك تزيد من احتمالات ظهور السلوك (المرغوب). وحتى عندما تفعل شيئاً لا تحب أن تفعله (مثل التقدم لإجراء عملية جراحية) فإنك تفعل ذلك لأنك تتوقع أن تتحسن حياتك نتيجة هذه العملية، ولكنك لا تعتبر «تحسن صحتك» نتيجة العملية ضرباً من الرشوة. وعندما تقول أم لابنتها «إنني سوف أصطحبك إلى السينما» فإن هذا العمل ليس رشوة بل إنه عرض نوع من الحافز (أي نتيجة ترغب الابنة بها) مقابل قيامها بأداء ترغب به الأم.

وفي هذه الحالة، فإن الخلل الأدائي يتمثل في أن اليافعة لا ترتب ملابسها بالطريقة المرغوبة، وبالانتظام المرغوب. إنها تعرف كيف تفعل ذلك، ولكنها لا تفعله. وهكذا، فمن غير المحتمل التخلص من الخلل عن طريق المزيد من التمرين أو التدريب. إن عالمها لا يغدو أكثر إشراقاً إذا عملت كما هو متوقع منها، وهكذا اعتادت على التذمر منها إلى حدّ أنها أصبحت لا تسمع هذا التذمّر، ولا يغدو عالمها أكثر شحوباً بهذا التذمر حين لا تفعل ما هو مرغوب. وفي الحقيقة، فلا شيء ذا مغزى يحدث لها في أي من الحالين، ولا توجد عاقبة لأداء العمل كما هو مرغوب، وبالتالي فهي تميل إلى عدم إتيانه.

ومرّة أخرى، فإن من السهل القول بأنه ينبغي عليها أن تعتني بنفسها لأن ذلك هو عمل البالغين، والعمل الصحيح، والشيء الأخلاقي، الذي يوفّر على الأم... الخ. ومن المحتمل أن هذه

البنت سوف تقوم بالعناية بنفسها عندما يتعلق الأمر بتصورها الذاتي حول نفسها، أو مدى اقتناعها بملائمة ذلك العمل. أما حتى الآن، فلا توجد أي من هذه النتائج (الداخلية)، وإذا كانت الأم تتوقع أن تؤدي ابنتها ذلك العمل، فإن عليها أن تتأكد من أن الأداء تعقبه عاقبة (خارجية) تكون لها قيمة للطفل.

مثال مثير آخر وجد في دوائر التفتيش لبعض الشركات الصناعية، وإحدى واجبات هذه الدوائر هي تفتيش المواد الواردة. وفي إحدى هذه المشاريع، كانت الملامح التي بحاجة إلى تقييم تشمل مدى نعومة السطوح المعدنية المختلفة، وعلى المراقب أن يفحص ليرى ما إذا كانت درجة النعومة تطابق المواصفات أو تزيد عليها، فإن كانت كذلك، فإن المادة تقبل ويتم إرسالها إلى دائرة الإنتاج. أما إذا لم تكن صقيلةً بما يكفي فتتم إعادتها إلى من باعها.

ولقد لوحظ أن المفتشين كانوا يرفضون مواد هي في الحقيقة ناعمة بدرجة كافية لقبولها. فقال أحد المدراء: «إن لدينا مشكلة تدريب، وإننا بحاجة لأن نعلم هؤلاء المفتشين كيف يكونون أكثر دقة في أحكامهم المتعلقة بالنعومة».

ومن المرجح، أنك الآن سوف تسبقنا إلى معرفة أن التدريب لم يكن هو الحل المناسب.

فعند السؤال عن نتيجة الأداء حسب المرغوب، ظهر رد مزدوج، فبالنسبة إلى المفتشين، فإن رفض حزمة من الحديد لا يشكل شيئاً، إذ يتم إرجاع الحزمة إلى بائعها، وعلى الأرجح، فإن البائع الذي يعرف أصول اللعبة، يدعها ترقد في مستودعه مدة شهر أو نحو ذلك، ثم يعيد تقديمها. وفي المقابل، فإن قبول حزمة سيئة

يجلب سخط دائرة الإنتاج حيث ينصب هذا السخط على رأس المفتش.

وهكذا، لا توجد نتيجة ملحوظة تترتب على رفض حزمة جيدة من المواد (وهذا أداء غير مرغوب)، أما قبول حزمة سيئة من المواد (وهو أداء غير مرغوب أيضاً)، فإنه يجلب العقاب. وكانت نتيجة ذلك أن المفتشين، وحتى دون إدراك منهم، أخذوا يرفضون تدريجياً المزيد والمزيد من الحزم الجيدة من أجل تجنب العقاب الذي يقع عند قبول حزمة سيئة. ولم يكن هذا عملاً واعياً، ولكنه وقع وحسب.

إن هناك عدداً من الخيارات لتصحيح هذا النوع من المشاكل. وبوسع الإدارة أن تتصرف لجعل كل من الخيارين غير المرغوبين لديها بنفس الدرجة لدى المفتشين. وحيث أن المفتشين يريدون أداء عملهم بشكل جيد، فإنه يمكن جعل دقتهم في الأداء بادية لهم أكثر بشكل فوري، فلو أن المفتشين يعرفون أنهم يتخذون قراراً سيئاً، فإنهم لن يتخذوه، وفي هذه الحالة، فإن التغذية الراجعة عن الأداء من المرجح أن تقوم بهذه المهمة.

ولكن خياراً ثالثاً هو الذي تمّ اختياره بالفعل، بسبب التأخير والوقت المحتاج لتوفير التغذية الراجعة الفورية. وحيث أن هذا الموقف تبين أنه مشكلة مركبة صيانة المهارة، وعدم وجود نتيجة للأداء، فقد جرى وضع جهاز صغير يمكّن المفتشين من أن يفحصوا تصوراتهم للنعومة بشكل دوري، ويقدّم الجهاز عدداً من العينات المدرّجة يحكم المفتشون عليها، ومن ثم يخبرهم الجهاز بما إذا كانوا مصيبين أم مخطئين. ولم يكن المفتشون يتعلمون أي شيء

جديد لا يعرفونه، ولكنهم كانوا يحافظون على شحذ مهاراتهم بشكل دائم، كما أن ذلك كان من الممكن أن يساعد على معادلة نتائج كلٍ من الأداءين غير المرغوبين (وهما قبول حزمة سيئة أو رفض حزمة جيدة)، أو زيادة عواقب الأداء الجيد، ولكن الأمرين الأخيرين لم يتم ترتيبهما على حدّ علمنا.

وكما ذكرنا في مكان آخر، فإن للكثير من الاختلالات أكثر من سبب، وكان هذا مثالاً على إحداها.

إن أمثلة المواقف التي لا عواقب لأدائها موجودة في كل مكان من حولنا:

- «فالمدير لا يتجوّل في المتجر».
- «والمدير لا يفوّض صلاحياته».
- «والموظفون لا يظهرون قدراً من الكياسة مع الزبائن».
- «والذين يقطعون اللحوم لا يقطعونها بشكل صحيح».

ويتبين من ملفاتنا، أنه في كل مثال من هذه الأمثلة السابقة كانت الردود سلبية حول العواقب، أي أن الأمر سيان، ولا يهمّ في حالة الأداء بالطريقة المرغوبة أو بسواها. حسناً، إنها قد تكون تهم بالنسبة لشخص ما (غير المؤدي)، وربما لم تكن المشكلة قد اتضحت (للمؤدي) بعد، ولكن الاهتمام المقصود لم يكن يتكون من عواقب تقع على عاتق من يقوم بالأداء نفسه.

في أية مرّة تسمع فيها شيئاً مما يلي:

- «ينبغي عليهم أن يفعلوا ذلك لأنه جيد للشركة».
- «إن صورتنا سوف تهتز كثيراً إذا لم يفعلوا...».

- «ما الذي سيحسبه الجيران إن لم تفعل. . .؟»

- «إن أبواب جهنم سوف تفتح هنا إذا لم تفعل. . .».

- «إنه العمل الوطني الذي يجب عليك القيام به».

- «إنه العمل المحترف الذي ينبغي عمله».

- «إنهم لا يدركون - على ما يبدو - كيف أن أفعالهم تؤثر على الآخرين».

في أية مرة تسمع فيها شيئاً مما سبق، فإنك تسمع أوصاف مواقف تكون فيها العواقب أو النتائج كبيرة، بأي حدّ بالنسبة إلى شخص ما، دون أن يكون لها أي تأثير على أولئك الذين يشار لهم بالإصبع بشأنها.

خلال ورشة عمل حول تحليل الأداء، روت امرأتان لطيفتان تجربة قالتا أنها كانت «لذيذة»، وقد بدأتا بالقول: «إضافة إلى أعمال أخرى، فقد كنا مسؤولتين عن استنساخ امتحانات أساتذة الجامعة حسب مواعيد نهائية موضوعة لهذه الامتحانات. وكان معظم الأساتذة يقدّمون موادهم ضمن وقت كافٍ بالنسبة لنا كي نقوم بأعمال الاستنساخ دون أية إشكالات. ولكن كان هناك أستاذ واحد يتأخر دائماً.

- «ما الذي كان يحدث عندما يتأخر؟»

- «اوه، كان علينا أن نقوم بكل شيء في اللحظة الأخيرة، ولأن نتأخر في القيام بأعمالنا الأخرى. لقد كان الأمر مدعاة للسخط».

- «ولكن ما هي العاقبة التي تقع على الأستاذ؟»

ـ «آه، ولكن تلك هي المسألة، لقد توصلنا آخر الأمر إلى أننا وحدنا نعاني كل النتائج، ولذلك، فإننا في المرّة التالية التي أحضر فيها أوراقه متأخراً، قلنا له: «نأسف يا أستاذ، ولكن موادك تأخرت كثيراً بحيث لا يمكن ضمّها إلى الإمتحانات» ومضت كل واحدة منا إلى عملها. حسناً، لو أنك رأيت ما حلّ به! بالفعل لقد اجتاحته جائحة غضب، وأرعد وأزبد، وتورّد وجهه، ولكن أتدري ما حصل بعد؟

ـ «لا، ماذا جرى؟»

ـ «لم يتأخر بعدها أبداً على الإطلاق».

عندما أدركت المرأتان المشكلة المتمثلة في عدم وجود عواقب على الأستاذ لقيامه بالأداء غير المرغوب، فإن الحل اتضح لهما. إجعل الأمر يهم المؤدي، بأن ترتّب العواقب.

وعند البحث عن العواقب التي تعقب الأداء المرغوب أو غير المرغوب، تأكد من استمرار تنبهك إلى حقيقة أن العواقب التي تهم هي التي تتعلق بالمؤدي وليس بالرئيس أو الوالد أو المؤسسة أو الاقتصاد. إن تصورات المؤدي هي التي تحدث الفرق، أي أن كيفية رؤيته هو هي التي تسيطر على النتيجة.

لقد عادت تلك النقطة المهمة إلينا مؤخراً، خلال مناقشة مع رئيس جراحي الأعصاب في مشفى كبير حين كان يناقش الوقت الذي قرّر فيه تقديم سلسلة محاضرات مسائية إلى مساعدي الأطباء، لقد أراد أن يساعدهم كي يتفهموا الصورة الأكبر لعملهم ولماذا يقيسون ضغط الدم، ويفحصون عينات الدم وغير ذلك، على أمل أن يزيد شعورهم بأنهم جزء من الفريق المعالج. إنها مهمة نبيلة،

ولكن. . . استمع إلى ما الت إليه:

«لقد حضر حوالي 40 شخصاً إلى المحاضرة الأولى، وبدا كل واحدٍ منهم توّاقاً للحصول على المعلومات، بل إن كثيراً منهم تجمعوا حولي كي يطرحوا أسئلتهم بعد انتهاء المحاضرة.

ولكن نصفهم فقط حضروا إلى المحاضرة الثانية، ومرّة أخرى، بدا الحاضرون مهتمين وطرحوا الكثير من الأسئلة، وفي المحاضرة الثالثة حضر نصف من حضروا المحاضرة الثانية، أي حوالي عشرة أشخاص، وعلى أي حال فقد بدوا مهتمين وطرحوا أسئلة.

ولكنني لم أستطع أن أفهم سبب تقلص عدد الحضور إلى النصف في كل مرّة، ولذلك سألت الممرض الرئيس عما جرى لهم.

- «لقد تركوا العمل» هكذا جاء الرد.

- «استقالوا؟ ولكن لماذا؟

- «لقد أدركوا أخيراً أهمية عملهم، ولذلك تركوه تجنباً لهذه المسؤولية الثقيلة».

لقد كانت تلك حالة، لم يكن مؤدو العمل يدركون فيها أن الأداء المرغوب يؤدي إلى عقاب، إلى أن علم هؤلاء المساعدون أسرار عملهم. وبالتالي، فلا تأبه أبداً لتصوراتك حول كون العواقب مكافئة - فالمهم آخر الأمر هي الصورة التي يتصورها من يقوم بالأداء.

وباختصار، فعندما تتعامل مع حالة يبدو الأمر فيها كما لو أن شخصاً يستطيع أن يؤدي عملاً إذا كان لا بد له من ذلك، أو إذا

أراد، فإن أحد الأمور التي ينبغي البحث عنها هو نتيجة القيام بالعمل فإذا لم تكن هناك أية نتائج ـ أو على الأقل لم تكن هناك نتائج تعتبر محببة من قبل الشخص الذي يتوقع له أن يعمل بشكل مختلف، فإن العلاج الذي يطرح نفسه بنفسه عندها هو ترتيب نتيجة ما.

وعندما تريد من شخص ما أن يؤدي عملاً ما بأسلوب محدد، فإن إحدى القواعد لذلك هي:

اجعل الأمر يهمّ (بالنسبة له).

ما تفعله:

حدّد ما إذا كانت هناك نتيجة ذات مغزى للأداء المرغوب.

وكيفية فعله:

اسأل الأسئلة التالية:ـ

- ـ هل الأداء حسب المرغوب يهم لدى المؤدي؟
- ـ هل هناك نتيجة محببة للأداء؟
- ـ هل هناك نتيجة غير محببة لعدم الأداء؟
- ـ هل هناك مصدر رضا للأداء؟
- ـ هل للشخص أن يفخر بهذا الأداء كفرد أو كعضو في مجموعة؟
- ـ هل هناك إرضاء للحاجات الشخصية من العمل؟

11 ـ هل هناك عقبات أمام الأداء؟

ـ أين نحن؟

نحن حيث يوجد خلل مهم معروف أو مشتبه بأنه لا يعود إلى

نقص في المهارة.

إذا كان الشخص يعرف كيف يقوم بالعمل، ولكنه لا يفعله، وينبغي عليه أن يفعله، فإن هناك أربعة أسباب عامة للبحث عنها:

1 ـ إن القيام بالعمل يؤدي إلى عقاب.

2 ـ إن عدم القيام بالعمل يؤدي إلى مكافأة.

3 ـ لا يهم إذا عمل العمل أم لم يعمله.

4 ـ هناك عقبات تحول دون عمله.

ولقد ناقشنا الثلاثة أسباب الأولى، وسندرس الآن موضوع العقبات.

هل سبق أن قلت لنفسك يوماً: «إنني أستطيع أداء هذا العمل بشكل وافٍ تماماً لو أن هذا الهاتف يتوقف عن الرنين، ولو أن هؤلاء الجيران الحمقى كفّوا عن إزعاجي مدة خمس دقائق لفترة من الوقت!

إن هذا مثال كامل على الموقف الذي يمكن فيه القيام بعمل بشكل أكثر فاعلية إذا تغيّرت الظروف ـ دون حاجة إلى تمرين. إنها مشكلة نموذجية للناس في شتى مسالك الحياة. إن الضحيّة هنا يمكن أن يقوم بعمل مقبول، لو أنه أتيح له أن يتمكن من العمل. وطبيعي أن البعض أكثر رزانة من الآخرين في هذا المجال، وكلما تدنى وضع الناس في ترتيب العمل، كلما زاد احتمال تحمّلهم لهذه العقبة، إذ ليس هؤلاء في موقع سعيد يؤهلهم لأن يقولوا للرئيس: «كفّ عن مضايقتي!».

إننا نعرف أن تنظيم العمل في الصناعة بطريقة تجعل للشخص الواحد أكثر من رئيس هو أمر يدعو إلى عدم الفاعلية، بل الكارثة.

ولا مفر من أن تؤدي محاولة إرضاء واحد إلى إهمال مصالح الآخرين. وأن تعدد الرؤساء يُدرك على أنه إدارة سيئة. ورغم ذلك، فإن الطلاب في مدارسنا لدى كل واحد منهم رؤساء بعدد المدرسين، وكل واحدٍ من هؤلاء يملي عليهم أوقاته، وأوقات الانتباه، بل يتكرّر أن يفرض كل واحد منهم قوانين مختلفة عن الآخر، وعندما يخفق بعض الطلاب في تلبية المتطلبات واتباع القواعد، فإن عواقب غير سارة تتبع ذلك. وينتهي هؤلاء الطلاب في الواقع إلى القول «إنني أكره المدرسة».

ولا يعني هذا أنه يوجد طالب لا يصيبه الحمق، ولكنه يشير فعلاً إلى إننا يمكن أن نحصل على المزيد من الطلاب، كما أن الطلاب قد يحصلون على المزيد من الرضا عن المدرسة، إذا أولينا مزيداً من العناية للظروف التي من المتوقع أن يتمّ الأداء في ظلها.

إن المدرسين أيضاً، يمنعون من أداء عمل أفضل بسبب الظروف التي يعملون في ظلها. إذ يتوقع من المعلم في أغلب الأحيان أن يجمع نقود الحليب، وأن يحتفظ بسجلات مملّة لا تنتهي، وأن يكرس جزءاً مهماً من وقته لمهام روتينية تعالج أيضاً على مستوى الكتبة. ولقد تحدثنا إلى معلمين في مدارس يتوقع أنهم يستخدمون الأفلام والشرائح، والمواد البصرية الأخرى بحرية، ولكن الأجهزة والمساعدة التي يحتاجونها موجودة فقط في موقع بعيد (ولكنه مركزي بالفعل) إذ لا بد أن يمرّ ذلك عبر عاصفة من العمل الورقي، الذي يديره مكتب لا يفتح أبوابه للعمل بشكل دائم عندما يتمكن المعلم من الوصول إليه.

وتالياً بعض الأمثلة الأخرى:

في محل بقالة كبرى، لاحظ المدير أن موظفي التخزين، يضعون البضائع على الرفوف بمعدل 60 صندوقاً كل ساعة، على حين ينبغي لهم أن يضعوا ما معدله 90 صندوقاً في الساعة. وبعد بعض المناقشة عن سبب هذا الخلل، بدا للمدير أخيراً أن يسأل موظفي التخزين عما إذا كانت لديهم أية فكرة عن السبب الذي يمنعهم من الوصول إلى الكمية المعيارية المطلوبة. فقالوا:

ـ «غريب، هل تريد 90 صندوقاً في الساعة؟ لك ذلك!»

إن العائق الوحيد الذي كان يمنع الأداء المرغوب، هو المعلومات التي تحدد لهم ماهية الأداء كيف تكون.

كما أن أحد زملائنا قد روى القصة التالية:ـ

«لطالما كنت أرغب في أن ألعب الغولف، ولذلك أخذت دورة في كلية حيث علموني كيف أمسك المضرب، وكيف أضرب وأصبحت مهيأً تماماً. ورغم ذلك، فإنني أمضيت سنتين بعد انتهاء الدورة قبل أن ألعب في ميدان عام».

وسألناه: «ما الذي منعك من ذلك؟»

ـ «لم يعلموني عدو الغولف، وشعرت بالإرباك لفكرة عدم معرفة الحبال».

قد تبدو هذه عقبة صغيرة بالنسبة لك، ولكنها حالت بين صاحبنا وبين التمتع برياضة لم يتمتع بمثلها أبداً.

جميل: ألم تكن لديك تجربة مماثلة في دروس تعلم الرقص؟

محسن: أجل، فعندما قرّرت أن آخذ دروساً مسجلة قبل بضع سنوات، مرّت ستة أسابيع قبل أن أتمكن من استجماع شجاعتي للاتصال بصالة رقص.

جميل: وما الذي منعك؟

محسن: لم تكن المهارة هي السبب، فقد كنت أعرف كيف أعثر على رقم وكيف أستخدم الهاتف، ولكن الفكرة التي منعتني هي فكرة هذا الرجل ذي الشعر الرمادي وهو يتقافز بين سرب من الفتيات الصغيرات المرتديات أزياء الرقص. وعندما نظرت آخر الأمر في دفتر الهاتف، استغرقني الأمر ستة أسابيع أخرى قبل أن اخترت رقماً أتصل به.

جميل: وعندما استجمعت شجاعتك كي تتصل في نهاية المطاف؟

محسن: لقد كان الأمر سهلاً عندما اتصلت، ولكن قلة معلوماتي عما يمكن أن أتوقعه من مثل هذه الأماكن كانت عقبة حقيقية، كما أن طريقة كتابة الإعلانات جعلت الأمر أكثر سوءاً.

وليس جيداً مجرد الجلوس والتفكير بأنه «لم تكن هناك عقبة، بل أن الأمر مجرد غباوة، وأن كل ما كان عليه أن يفعله هو أن يتصل حتى يحصل على المعلومات التي كان يحتاجها». وعليك أن تتذكر قانون كرام الذي يقول إن الناس لا يفعلون الأشياء لأسباب ملعونة جداً، بل إنه ليس ضرورياً أن يعي الناس السبب الذي يجعلهم لا يقومون بعمل مع أنهم يعرفون كيف يقومون به. إنهم لا يقومون به وكفى! وإذا لم يكونوا يعرفون أن عاداتهم تشكل اعتداءً على آخرين، فإنهم لن يمارسوها بشكل مختلف. وإذا كانت قلة المعلومات تبقيهم بعيدين عن مواقف، لو أتيحت لهم معلومات عنها لانخرطوا فيها، فإن اتهامهم بالغباء لن يغيّر الأمور. وفي نهاية المطاف، فإذا لم يكن الناس واعين لقلة معرفتهم (وهذه عقبة) ـ أي

أنهم إذا لم يكونوا يعرفون أن قلة معلوماتهم هي التي تمنعهم من إتيان عملٍ ما، فإن اتهامهم بالغباء لن يكون مفيداً أكثر من القول «بأن عليهم أن يتغيروا».

وهناك نوع آخر من العقبات وهو الذي يتعلق بالإجراءات، أو الروتين، أو ما تمكن الإشارة إليه على أنه «الأسلوب الذي تتم به الأمور هنا». فكم من مرةٍ شعرت بالدهشة لعلمك أن شيئاً ما يستغرق عمله أكثر مما هو ضروري بسبب العمل الورقي، وبسبب عدد الخطوات الواجب اتباعها، وبسبب كثرة عدد الموافقات التي لا بد من السعي إليها؟

عندما ركبت إحدى كبريات محلات التسوق أجهزة حاسوب عند نقاط المحاسبة والخروج، لوحظ أن شراء أي شيء أصبح يأخذ وقتاً أطول بمقدار الثلث عمّا كان عليه الأمر قبل تركيب هذه الإجهزة. لماذا؟ حسناً، بدل أن يأخذ الموظف نقودك ويعطيك إيصالاً، ويخلي بينك وبين الذهاب إلى أمكنة أخرى من المتجر كي تنفق فيها نقودك، فإنه أصبح مطلوباً منه أن يجعلك تقف هناك بينما يضغط هو على مفتاحٍ إثر مفتاح، من أجل إدخال معلومات إدارية إلى الجهاز، ليس لها علاقة بالصفقة المعقودة بينك وبين المتجر. حيث يتم إدخال معلومات عن المخزون السلعي للبضاعة، جنباً إلى جنب مع أرقام سوف تستخدم في أغراض لا علاقة لها باستلام نقودك وإصدار وصل بها. فلماذا لا يفعل موظفو المتجر كل ذلك على حساب أوقاتهم هم ويخلون سبيلك كي تنفق نقودك في أمكنة أخرى؟ ومن يدري؟

ولكن من الواضح أن بطء الإجراء المتبع يشكل عقبة أمام

زيادة المبيعات.

أوَ لاَ تتجنب التسوق في بعض المتاجر لأنه لا يوجد هناك شخص ما يساعدك؟ ولأنك لا تجد أبداً موظفاً يردّ على أسئلتك، فإنك لا تستطيع أن تعثر على ما تريد؟ فيا لها من عقبات أمام الأداء المرغوب من قبل المتجر ألا وهو «زيادة المبيعات»!

عندما تم افتتاح أولى متاجر بيع الحواسيب، كانت طواقم المبيعات تتكون في معظمها من مبرمجي حاسوب، فلقد قرّر شخص ما أن المبرمجين هم الوحيدون الذين يعرفون ما يكفي عن هذه الأجهزة بشكل يمكّنهم من بيعها، ومع ذلك فقد كانت النتيجة جلب الكثير من سخط الزبائن. لقد كان الزبائن يقفون هناك وهم يلوحون بقبضات النقود في أيديهم حتى يحين وقت الإغلاق، دون أن ينتبه إلى وجودهم أحد، لأن طاقم المبيعات مشغول باللعب على الأجهزة. وقد كان الزبائن يعرفون كيف يعطون النقود للموظفين، ولذلك لم يكن (الخلل الأدائي أو عدم البيع) ناجماً عن نقصٍ في المهارة. ورغم ذلك، فقد كانت هناك عقبة كؤود تحول بين الزبائن وبين الأداء الذي ترغبه الإدارة.

وتخيّل نفسك وقد دعاك مدير شؤون الموظفين في دائرة فرنسية، وطلب منك أن تحل له مشكلة تدريب ويطلب إليك على وجه التحديد أن تطور برنامج دورة مبيعات للموظفين. ولا تكون لديك عند هذه النقطة معلومات عن السبب الذي يوجد الحاجة إلى هذه الدورة (أي أنك لا تكون تعرف ما إذا كانت هناك اختلالات أدائية، وما مبلغها إن كانت موجودة)، وبالتالي فإنك لا تعرف ما إذا كانت هناك حاجة إلى التدريب. وواضح أن هناك حاجة إلى

مزيد من المعلومات عن السبب الذي جعل المدير يعتقد أن هناك حاجة إلى التدريب.

وعند السؤال، فإنه يكشف النقاب عن كونه محتاجاً لتدريب المبيعات لأن «إجمالي الوصولات ليست على ما ينبغي أن تكون عليه».

والآن، إن مقدار المال الذي يحصل عليه المتجر، لا يرتبط إلاّ جزئياً فقط بمهارة موظفي المبيعات. وحيث أن المدير، وبعد مزيد من الأسئلة، لم يقل شيئاً يرتبط بموظفي المبيعات وقدراتهم بشكل مباشر، فإننا بدأنا نتساءل عما إذا كانت علّة المشكلة كامنة في مكان آخر. ولما طلبنا أن نجول في المعرض، لاحظنا في غضون دقائق قليلة، وجود عدة تجمعات من الناس حول صناديق دفع النقود، وكان هؤلاء يحاولون دفع النقود للموظفين لإتمام عمليات الشراء. ثمّ وجدنا بعد ذلك أن قسماً من البضاعة كانت موضوعة على الرفوف والكاونترات حسب الشركة الصانعة، وليس حسب نوع المنتوج. وعلى سبيل المثال، فإذا أردت أن تبحث عن جهاز مذياع صغير، فإن عليك أن تذهب أولاً إلى دائرة فيليبس لرؤية ما لديهم من هذه الأجهزة، وعليك بعد ذلك أن تذهب إلى دائرة شركة تيليّ فنكن (البعيدة نوعاً ما) لرؤية ما لديهم أيضاً.

وفي بعض نواحيها، فإن هذه واحدة من المواقف النموذجية التي توصف خطأ بأنها مشاكل تدريب. وأساساً، فإن الخطأ كان في اندفاع الإدارة نحو حل دون إلقاء النظر أولاً على العناصر الأخرى للمشكلة. وهنا، كما في معظم المواقف التي تضم هذه الكيانات المتغيرة إلى ما لا نهاية والمسماة بالناس، فإن من المرجح أن لا

يوجد حل كامل يقدّم إجابة كاملة، ولكن هناك في العادة بعض الحلول التي تكون متفوقة على حلول أخرى من حيث العائد الذي تقدمه مقابل الجهد المبذول.

وليس من المغالاة القول أن إدارة هذا المتجر أشارت إلى العنصر الذي كان بادياً للعيان أكثر من غيره، والأكثر خضوعاً لسيطرتها، وجعلت منه كبش الفداء لخلل أدائي مهم. وبعد ذلك جدّدت الإدارة حلاً يتضمن تغييراً في موظفي المبيعات بشكلٍ ما.

والمشكلة في التحديد غير الناضج للحلول هي أنه يسد الطرق أمام استطلاع العناصر الأخرى للمشكلة، ونحن نجنح لأن نقول بيننا وبين أنفسنا: «حسناً، هو ذاك، لقد رسمنا لأنفسنا ما سوف نفعل، فلنمض الآن لعمله». ولأننا نشعر «أننا نفعل شيئاً حيال المشكلة» فإن جزءاً من عبء المشكلة ينزاح عن كواهلنا.

ولكن من الواضح على أي حال، أن هناك عناصر أخرى ساهمت في مشكلة هذا المتجر. فخلال دراسة الإجراءات أصبح واضحاً أن سياسات الترويج للبضائع في هذا المتجر مُصمّمة لمنع الزبائن من الشراء، أو لجعلهم يشترون مرة، ولا يتشجعون للعودة كرّة أخرى. وكان من الصعب إيجاد ما يريده المرء. وفور تعديل سياسات الترويج، واختصار الوقت اللازم لإتمام عملية الشراء، فإن المبيعات تزايدت.

إن مدير التدريب لدى أحد مصانع الديناميت فيما وراء البحار يحدث عن حالة ما كان ممكناً لتدريب الدنيا كلها أن يحلّها.

لقد استدعاه مدير أحد المشاريع وقال له: «لقد وقعت في مشكلة تدريب، فهؤلاء الناس كسالى، وكثير منهم يخلدون للنوم

أثناء أوقات العمل، كما لا يأتون للعمل بانتظام. وأريدك أن تأتي إلى هنا وتعلمهم أعمالهم، وأن تعلمهم كيف تكون لديهم الدافعية للعمل».

ولكن مدير التدريب كان أكثر ذكاءً من الوقوع في مصيدة التسليم بتصريح كهذا وأخذه بظاهرة، وبخاصة أن مثل هذا القول بدأ بالارتباك العادي الذي يخلط بين المشكلة والحل. وحيث أن مدير التدريب يعرف علاقاته الإنسانية فقد أجاب مدير المشروع قائلاً: «إنني سوف آتي وألقي نظرة على المصنع حتى أرى بوضوح أكثر ما هي الاحتياجات التي يجب تعليمها». ولا تحتاج لأن تذهب بعيداً كي تخبر عميلاً كهذا بأن تشخيصه خاطيء على الأغلب. ولكن ما ينجح أكثر هو أن تتفق معه على أن هناك مشكلة ثم تقوم بإجراء تحليلك بصوتٍ عالٍ. على أمل أن يلتقط العميل مكان الصعوبة.

ولقد ذهب مدير التدريب إلى الموقع، وجال ببصره هناك. وتحدث إلى الناس، وقيّم سجلات العاملين. وكان يسأل نفسه طيلة الوقت عما إذا كان يتعامل مع حالة عجزٍ في المهارة، وإن لم يكن الأمر كذلك، فلماذا لم يكن الرجال يؤدون أعمالهم وفق ما هو متوقع منهم.

وقد وجد الجواب في مكانٍ غير متوقع - في العيادة الطبية. حيث أن أكثر من 60٪ من الموظفين موضع السؤال كانوا يعانون من مرضٍ يظهر على شكل أعراض من مرض النوم. وكان طبيعياً أن يغرق هؤلاء في النوم أثناء العمل، كما كان طبيعياً أن يكون حضورهم للدوام مبعثراً.

ولكن، لم يكن هناك أي خطأ في مهاراتهم أو في دوافعهم

للعمل. لقد كانوا مرضى ـ هكذا بكل بساطة. وفور أن عولجوا من المرض أصبح الأمر كله على ما يرام. ومع ذلك، فإلى أن تم فحص سجلاتهم الطبية، لم يكن أحد ليخمن مجرد تخمين أن تكون العقبة أمام الأداء هي ناجمة عن مرض عضوي.

ومرّة أخرى، فإن كل تدريب الدنيا لم يكن ليفيد كثيراً في هذه الحالة. ولو أن مدير التدريب اكتفى بعمل ما هو مطلوب منه ببساطة، لفشل برنامجه التدريبي، ولقال مدير المشروع عندها: «لماذا أنفق كل هذا المال على دائرة تدريب؟ إننا سنكون أفضل حالاً من دونهم» والأكثر من ذلك، فإذا كانت دائرة التدريب تستخدم التدريب كعلاج للمشاكل الخطأ، فإن المدير سيكون عندها مصيباً في استغنائه عنها.

وهكذا، فإذا كانت اختلالات الأداء تبدو وكأنها لا تعود إلى قلة المهارة أو الدافعية، فإن أحد الأشياء التي ينبغي البحث عنها هي العقبات. وأن عبارة «لا أستطيع عمل ذلك» ليست مجرد دفع للاتهام بإثبات الغيبة عن المكان دائماً، بل إنها يمكن أن تكون وصفاً دقيقاً للموقف. وإذا نظرت من حولك محاولاً رؤية ما يمكن أن يعيق الأداء، فإنك ستجد خلال ذلك حلولاً لبعض مشاكل الأداء ـ على الأقل.

إن العقبات يمكن أن تتخذ أشكالاً شتى، وكما يتبين من حالة عمال مصنع الديناميت، فإن هذه الأشكال قد تظهر في أماكن غير متوقعة.

لقد طلب من أحدنا قبل بضع سنين إعادة تقييم أحد أقسام شركة ما، وتقديم أية توصيات قد تبدو ضرورية لإجراء التحسين

الملائم. وسارت الأمور على ما يرام، حيث أن هذه لم تكن واحدة من الحالات التي تبدأ بجملة «لدي مشكلة في التدريب». لقد كان الإنتاج منخفضاً قليلاً، ولكن انخفاضه لم يكن بدرجات تثير الهلع، مع أنها محيّرة.

وكما هي العادة، فقد تم قضاء يومين أو ثلاثة أيام من «النقع» في نشاطات الشركة والعمل مع مفتشي المواد القادمة وحتى رصيف تحميل المنتوجات.

ولقد علمنا أنه لم يتغير أي شيء خلافاً لانخفاض الإنتاج، وأنه لا توجد منتوجات جديدة تقتضي أن يتعلم الناس كيف يبنونها. كما أن نفس المستخدمين كانوا لا يزالون على المسرح دون أن يتغيروا، ولم تكن هناك آلات جديدة معقدة تصعب السيطرة عليها. وبدا أن ليس هناك مشاكل شخصية أو مشاكل متعلقة بالروح المعنوية بشكل قد يكون له مغزى. وكانت الأجزاء تنساب بسهولة إلى صناديق التخزين الواقعة عند أحد طرفي نهاية أرضية الإنتاج. وكانت الأدوات متوفرة، وفي حالة عمل جيدة.

ثم ماذا بعد؟

الجواب، الجواب السخيف، تم العثور عليه أثناء الجلوس مع بعض عاملات اللحام الفوري على مقاعد العمل الخاصة بهم. فقد لوحظ أنهن كنّ بطيئات أكثر مما ينبغي في النهوض من أجل إعادة تعبئة الأجزاء الفارغة من صناديق التعبئة، لماذا؟ لقد كان هناك نقص في كرسي واحد في قاعة الإنتاج، وكان النهوض يعني أن الكرسي الذي تجلس عليه العاملة سوف تفقده إن نهضت ثم عادت إليه. وهكذا كانت كل عاملة تتباطأ عندما تكون صناديقها فارغة، وتأخذ

كل واحدة منهن بتضييع الوقت وهي تحفر الحروف الأولى من اسمها أو تكتبه على الكرسي «الخاص بها». إن الحاجة إلى كرسي... من الواضح أنه كانت هناك عقبة أمام الأداء المرغوب.

شكلٌ آخر من أشكال العقبات أمام الأداء المرغوب، نادراً ما يتم تحديده أيضاً ويتمثل في غياب المعلومات عمّا هو مطلوب، وإذا كان الناس لا يعرفون أنه يُتوقّع منهم أن يؤدوا عملاً بطريقة ما، فإنهم قد يفشلون في عمل ذلك، حتى لو كانوا يعرفون كيف يفعلون ذلك. ونخاطر هنا بالتعدّي على أقلية صغيرة، كي نعمّم ونقول أن لا أحد يستطيع أن يقرأ الأفكار، وإذا كنت تريد من الناس أن يؤدوا عملهم بطريقة محددة، فأطلعهم على هذا السر، وأخبرهم بما هو متوقع، وبالمعايير المطلوبة. ولنلاحظ الأمثلة التالية:-

حالة جدول الأعمال السري:

جدول الأعمال السري أمر كثير الشيوع في عالم الصناعة، وهو يظهر غالباً في مناقشات مع مستخدم مذهول تعرّض للتو إلى تنزيل منزلته في العمل، أو لطرده وشطب اسمه من كشف الرواتب.

- «ما الذي فعلته وأدى إلى طردك من العمل؟»

وقد تتلقى إجابة مثل هذه:

- «إنني لا أعرف، بصدقٍ إنني لا أعرف، لقد كانت كل تقارير أدائي جيدة لصالحي... وكان رئيسي لا يكفّ عن إبلاغي بأنني أقوم بعمل جيد، ثم، وبشكل مفاجىء تماماً تم طردي من العمل، وبصدقٍ، لا أعرف لماذا».

ورغم أن من المحتمل أن يكون بعض الموظفين يتظاهرون بالجهل حول سبب فصلهم المفاجىء من العمل، إلاّ أن من الغباء

الافتراض بأنهم كلهم مخادعون. والأكثر احتمالاً، إنه لا يتم إخبار الموظفين بما هو متوقع منهم أبداً، أو ربما أن من يتولون مواقع المسؤولية ليسوا على درجة كافية من النضج بحيث يبلغون موظفيهم بالأعمال التي يقومون بها وتجلب سخط المؤسسة.

حالة البلطة الخفية:

ألقت شركة كبيرة مؤخراً نظرة على برنامجها الخاص بمتدربي الإدارة، وعندما تمّ تحليل البرنامج لمعرفة مدى فعاليته، لوحظ أن بعض المتدربين كانوا يستبعدون عند نهاية فترة التدريب، رغم أن أداءهم المهني كان جيداً أو مناسباً. وعندما سألنا عن سبب ذلك، قيل لنا إن السبب يعود إلى أن هؤلاء المتدربين كشفوا عن جوانب من صفاتهم الشخصية اعتبرها المدير غير مناسبة. فهل سبق أن تم لفت انتباه هؤلاء المتدربين إلى هذه الصفات بحيث تتاح لهم فرصة تغييرها؟ كلا! ولماذا؟ لأن من الصعب أن تخبر رجلاً بأنك تكره ألوان ربطات العنق التي يرتديها، أو أن تخبر امرأة بأن البنطال الجينز الذي ترتديه صارخ، ومن الأسهل بدلاً من ذلك أن تخبر الناس بأنهم غير ملائمين للعمل وكفى، أو أن تغمغم ببعض الأمور حول الأداء، وتضرب بالبلطة.

وقد أصبح مساق التدريب يتضمن الآن قائمة لفحص الشخصية ينبغي على مشرف التدريب أن يعبأها ويريها للمتدربين في كل شهر. وبهذه الطريقة، أتيحت الفرصة للمتدربين الذين قد يقومون بسلوكات تعارضها الإدارة لكي يغيروها إذا أرادوا.

حالة التقييم المحيّر:

اشتكت الهيئة التدريسية لإحدى كليات الطب يوماً من أن

«هؤلاء الطلاب يجادلون ساعات حول نصف علامة في إمتحاناتنا المكتوبة، رغم أن المهم ليس الإمتحانات التحريرية. وقد وجدنا أنه ينبغي علينا أن نعلّمهم كيف يكونون أقل اهتماماً باختبارات القلم والورقة غير المهمة. وتمضي المحادثة على الشكل التالي: ـ

ـ «هل يهتم الطلاب فعلاً بأدائهم في الإمتحانات التحريرية؟»

ـ «نعم، وما ينبغي عليهم ذلك، لأن التقييمات الذاتية للمدرسين عن الطلاب هي المهمّة».

ـ «ومتى يجري التقييم الذاتيّ؟»

ـ «طيلة اليوم وكل يوم يلاحظ أعضاء هيئة التدريس الطلاب ويقيّمون الأداء الحقيقي لكل طالب. ونراقب كيفية أداء كل واحد مع المرضى في العيادة، ومع زملائه من الطلاب الآخرين، ومع أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى مراقبة أدائهم في المختبر أيضاً.

ـ «فكيف تدمجون نتائج هذه التقييمات الذاتية؟»

ـ «إننا نقارن الملاحظات».

ـ «ومن الذي يقارنها؟»

ـ «أعضاء هيئة التدريس، ذلك أننا نجتمع معاً ونناقش مدى تقدم كل طالب».

ـ «هل يتم ذلك بحضور الطالب؟»

ـ «كلا، بالتأكيد».

ـ «وهكذا فإن نتائج الإمتحانات التحريرية مرئيّة للطلاب، أما نتائج التقييمات الذاتية فغير مرئيّة لهم».

ـ «نعم، ولكن سواء كانت مرئية أم لا، فإن التقييمات الذاتية

هي المهمة فعلاً، وهي ما ينبغي على الطلاب أن يهتمّوا به».

ولك أن تتخيل مدى صعوبة السؤال بكل صراحة: ـ «فإذا كان للتقييمات الذاتية كل هذه الأهمية فلماذا تظلّ سراً كبيراً ينبغي الحفاظ عليه؟»

حالة المضغ المزعج

إلتقينا رجلاً عالي الكفاءة وخلاق في مجال عمله، وجرى إخبارنا أن أصدقاءه وزملاء عمله يتجنبونه على حد سواء. حيث أن الزملاء كانوا يخشون من اصطحابه معهم لمقابلة العملاء إذا كان هناك وجبات طعام، لأنه يمضغ طعامه وفمه مفتوح ـ ويتحدث أثناء قيامه بهذا العمل. وقد استمر على هذه الحال عدة سنوات، وظل الناس بدورهم يتجنبون أخذه إلى وجبات العمل طيلة هذه السنوات. وحتى الآن، لم يكن لدى أي كان الأعصاب أو الاعتبار الكافي ليخبره بذلك. فلماذا ينبغي عليه أن يتغير؟

فكم مديراً سرّح من عمله، أو ركل إلى أعلى الدرج، أو تقاعد لأن مديره كان لديه الموقع ولكن لم تكن لديه الشجاعة ليخبره عن عادة رغم كونها عدائية إلاّ أنها سهلة التصحيح؟

وكم هناك من معلم يعيد نتائج أوراق الامتحانات إلى طلابه بعد أيام أو حتى أسابيع من تقديم الامتحان، كي يتذمر بعد ذلك من عدم حصول أي تحسن في أداء الطلاب وأنهم لا يهتمون بالامتحانات على ما يبدو له؟ فهل سوف تتحسن علاقاتك مع الآخرين إذا استطعت أن تعرف حقيقة شعورهم تجاه ما تنطق من كلمات وما تفعل من أعمال؟ وهل ستكون مستعداً للإقلاع عن استخدام تعبير معين، أو إشارة معينة، إذا علمت أنها عدائية تجاه

شخص يهمك أمره؟

إن عدم معرفتك بالوقت الذي يتوقع منك أن تقوم بالعمل فيه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدم معرفتك لما هو متوقع منك. وعلى سبيل المثال، فإن عالماً طبّياً يعمل في مختبر إحدى كبريات الشركات يبوح بالقول إن درجته قد خفضت من قبل رئيسه، بسبب ما أشار إليه الرئيس على أنه «خاصية غير مرغوبة» لدى هذا العالم، وتمضي المحادثة هنا كما يلي:-

- «لقد قال رئيسي إنني لا أعرف كيف أبقي فمي مغلقاً».

- «وهل تستطيع إبقاء فمك مغلقاً؟»

- «بالطبع إنني أستطيع، فالكتمان هو اسم اللعبة في المختبر الذي أعمل فيه، ولو لم أكن أستطيع أن أبقي فمي مغلقاً، لتمّ إبعادي من العمل منذ أمد بعيد».

- «إذن، فما الذي تفترض أن الرئيس يشكو منه؟»

- «حسناً، إنه لا يلبث أن يستدعيني بين فترة وأخرى إلى اجتماع ما، حيث يطلب مني أن أخبر المجتمعين بما أعتقده بالفعل عن موضوع أو آخر، فأقوم بذلك».

- «وهل هذا سيء؟»

- «أحياناً فقط. فبين فترة وأخرى يكون هناك شخص من قسم آخر أو حتى من شركة عميلة جالساً بين الحضور. ودون أن أنتبه إلى الوجود، عندئذٍ يسألني الرئيس عما أفكر فيه فعلاً، ويظهر عليه عندها أنه يريدني أن أقول شيئاً يجعل الشركة تبدو بمظهر جيد لا أن أخبره عما أعتقده فعلاً. والمشكلة أنني لا أستطيع أن أحدّد «متى» أفعل «ماذا»؟

وهكذا، فإذا كان هناك شخص غير قادر على تحديد متى يؤدي عملاً بطريقة ما محددة، وإذا لم يكن يدرك الإشارة المعطاة إليه، فإن شخصاً ما آخر سوف يصل إلى نتيجة مفادها أن الشخص لا يعرف كيفية (أداء عمله).

وباختصار، فإذا كان الأمر يبدو وكأن الناس يعرفون كيف يؤدون العمل ولكنهم لا يؤدونه. فابحث عن العقبات، إبحث عن الأشياء التي قد تكون تعترض طريق الأداء المرغوب. إبحث عن افتقار الناس إلى السلطة، أو الوقت، أو الأدوات. وأبحث عن المعدات سيئة الترتيب أو التبويب، وأبحث عن الإضاءة السيئة، أو الأشياء المحيطة غير المريحة. وأبحث أيضاً عن قلة المعلومات المباشرة عما ينبغي عمله ومتى يتمّ عمله. وفوق كل شيء، تذكر دوماً، أنهم إذا كانوا يستطيعون أن يفعلوا ولكنهم لا يفعلون شيئاً ما، فإن هناك سبباً، ونادراً جداً فقط ما يكون السبب نقصاً في الاهتمام أو الدافعية أو الرغبة. ذلك أن معظم الناس يريدون القيام بعمل جيد، وعندما لا يفعلون ذلك، فإن السبب غالباً ما يكون ناجماً عن عقبة في العالم المحيط بهم.

ماذا تفعل؟

قرّر ما إذا كانت هناك عقبات تحول دون القيام بالأداء المرغوب.

وكيف تفعله؟

اطرح الأسئلة التالية:ـ

- ما الذي يمنع هذا الشخص من الأداء؟
- هل يعرف الشخص ما هو المُتوقّع؟

ـ هل يعرف الشخص متى يفعل ما هو مُتوقَع؟

ـ هل هناك مطالب متناقضة في أوقات هذا الشخص؟

ـ هل هذا الشخص يفتقر إلى

. . . السلطة؟

. . . أو الوقت؟

. . . أو الأدوات؟

ـ هل هناك سياسات مقيّدة للعمل؟ أو «طريقة صحيحة لعمل الشيء» أو «طريقة كنا ننفّذ بها العمل طيلة الوقت» وينبغي تغييرها؟

ـ هل أستطيع أن أحدّ من التدخلات من خلال:

. . . تحسين الإضاءة؟

. . . تغيير الألوان؟

. . . زيادة الراحة؟

. . . تعديل موقع العمل؟

. . . الحدّ من المشوشات البصرية أو السمعية؟

ـ هل أستطيع أن أقلّل «المنافسة الآتية من داخل العمل» ـ مثل الاتصالات الهاتفية، والمشادّات، ومتطلبات المشاكل الأقل أهمية والأكثر فورية؟.

القسم الرابع

ما الذي يجب أن أفعله الآن؟

12 ـ أي حلٍّ هو الأفضل؟

ـ أين نحن؟

تم تحديد واحدٍ أو أكثر من الحلول أو العلاجات لخلل أدائي ما.

أليست هذه هي نهاية الخط؟ إن لديك الآن ما يبدو أنه أشبه بحل أو مجموعة من الحلول المناسبة، فلماذا لا تضعها موضع التطبيق؟

حقاً، إنك قد تخطيت معظم العقبات، ولكن لا يزال هناك سؤال ينبغي التأمل فيه قبل الاندفاع إلى خط السباق الأخير، هذا السؤال هو: ـ هل النتائج تستأهل هذه المشقّة؟ إنه سؤال يمكن أن يكون أكثر قساوة مما يبدو، كما أنه لا يحظى بما يستحق من اهتمام في أغلب الأحيان.

وإذا كنت قد اتبعت الإجراءات التي وصفناها، فإنك تكون قد ركّزت على إيجاد حلول ذات علاقة بالمشكلة دون أن تولي كبير عناية لما إذا كان هذا الحل هو الأجدى أو الأكثر عملية في حالتك.

ونتيجة لذلك، فإن واحداً أو أكثر من العلاجات التي ولّدتها قد تكون غير مناسبة، لا لشيء إلا لأنها تفوق ما تستطيع أن تحتمل من موارد. وربما يكون واضحاً لك أنك لن تستطيع الحصول على المال اللازم لتنفيذ العلاج، وربما كان العلاج نفسه يشكل خرقاً للسياسة العامة، وربما لا تكون لك «العضلات» التنظيمية القادرة على فرض الحل.

ومن هنا، وكخطوة أولى لتقرير أي الحلول أفضل، اطرح الأسئلة التالية لكل حلّ من الحلول:ـ

ـ هل هذا الحل المحتمل من الواضح أنه غير ملائم للتطبيق أو مستحيل التنفيذ؟

ـ هل هذا الحل المحتمل أكبر من مواردنا كما هو واضح؟

وعندما تكون الإجابة على أي من هذين السؤالين بالإيجاب، فضع الحل جانباً للحظة، ولكن لا تتعجل بإسقاط هذه الاحتمالات، إذ أن شخصاً ما قد يكون قادراً على أن يريك كيف تضع هذا الحل غير العملي موضع التنفيذ. وإن الكثير من التأكيدات التي تقول «إن ذلك لا يمكن عمله»، أو «إنه ضد سياسة الشركة». إن هي إلاّ أقوال غير صحيحة، ولذلك تجنب التعجل في تمزيق الحلول التي تبدو مستحيلة للوهلة الأولى.

حدّد «كلفة» كل حل من الحلول:

أما الخطوة التالي فهي تحديد تكلفة كل حلّ من الحلول المتبقية، وتماماً، مثلما تضع قيمةً لكل نتيجة من نتائج الخلل، فإن عليك أن تحدّد كلفة كل حلّ من الحلول التجريبية التي تطورت مع خلال تحليلك. فلماذا تزعج نفسك بكل حل من الحلول؟ لسببين

الأول منهما أن الناس في أغلب الأحيان ودون إدراك منهم لذلك إنما ينغلقون على حل واحد دون إعطاء فرصة مساوية من الوقت للإجابات والحلول الأخرى المحتملة. والحل المختار قد يكون حلاً سبق أن كان موجوداً لديهم قبل البدء بتحليل المشكلة، أو ربما يكون حلاً بدا في ظاهره أكثر صحةً من الحلول الأخرى. ولا يعني هذا أن أياً من نوعي هذه الحلول لا يمكن أن يكون هو الحل الصحيح أبداً. ولكن التشبث بحل واحد بسرعة ومن دون التفكير في كافة البدائل الأخرى، يحرمك من ميزة أخرى، هي السبب الثاني الذي يدعوك إلى إزعاج نفسك بكل الحلول وهو السبب التالي: فمع تفكيرك في النفقات، فمن المرجح أنك سوف تجد نفسك تخلق المزيد من الحلول والتسويات والتركيبات التي تكون في أغلب الأحيان أكثر إبداعاً وملاءمةً من الردود الأصلية التي توصلت إليها.

ولكن، لا تقفز أيضاً بسرعة، إلى نتيجة مفادها أن أي حل يمكن أن يأتي مجاناً دون تكلفة. ولتفكّر مثلاً بالمشكلة الشائعة للمدرّبين الذين يلحقون الإهانة أو الإذلال بتلاميذهم بطريقة أو بأخرى (مثل إجبارهم على الاشتراك في أدوار سيئة التصوّر). إذ يقول شخص ما: «إن هناك اختلالاً بين ما يفعله المدربون، وبين ما ينبغي عليهم أن يفعلوه، ويتعيّن علينا أن نفعل شيئاً ما إزاء ذلك».

- «حسناً، فكيف ستجعلهم يتوقفون عن ذلك؟»

- «لماذا، إننا سوف نخبرهم بأن يكفّوا عن ذلك».

وهكذا، فإن «الإخبار» يتم اقتراحه كحل، وفي ظاهر الأمر، فإن هذا الحل لا يكلّف أي شيء على الإطلاق، وكل ما عليك أن

تفعله هو أن «تخبر». ولكن الأمر ليس على هذه البساطة، أليس كذلك؟ إذ حتى لو كان «الإخبار» ينجح ـ مع أن ذلك نادراً ما يحدث ـ فإنه يتطلب أن يقرّر شخص ما كيفية هذا «الإخبار»، فهل سيقوم شخص ما بتحضير مذكرة لكل المدربين؟ أم أن على شخص ما أن يضمهم في مجلس واحد ويخبرهم؟ أم سيكون عليه أن يلتقي بكل واحد منهم على حدة ويخبره؟ من الواضح أنك عندما تفكر بالحل المقترح من حيث التكلفة، فإنه لا يعود مجانياً كما كان يبدو. حقاً، إنه قد يكون سريعاً وسهل التنفيذ، ولكن حتى مثل هذه الحلول المشكوك في فاعليتها، فإن هناك تكلفة ما لها من حيث الوقت الذي تحتاجه من شخص ما ـ على أهون تقدير.

إن الحال كذلك مع معظم الحلول. إنها تكلّف شخصاً ما شيئاً ما كي يفعل شيئاً ما. قد لا تكون التكلفة كبيرة، ولكنها تكلّف شيئاً ما. وبالتالي، فإن من المفيد عند التفكير بالحلول تقدير كلفة كل عمل تجريبي على حدة. إن ذلك سوف يساعد في منعك من التهور في تنفيذ حلّ كان موجوداً أصلاً قبل أن تجري تحليلك، إنه سوف يساعدك على أن تضع الحل الذي بدا واضحاً لك في منظوره الصحيح، كما أنه سوف يحول بينك وبين تطبيق حلول أضخم من المشكلة بكثير، حيث أنك في النهاية لن ترغب في تطبيق حلٍ يكلف مئة ألف دولار من أجل مشاكل تكلّف عشرة آلاف دولار، أو أن تدمج عشرة أشخاص في حلّ في الوقت الذي تستطيع فيه قائمة فحص من عدة نقاط أن تقوم بالمهمة بنفس الجودة.

ومن الواضح أن المال هو أداة قياس جيدة في قياس القرارات فيما يتعلق بحلول مشاكل اختلالات الأداء.

وفي نهاية المطاف، فإذا لم نستطع أن تقدم حلاً محدداً، أو إذا كانت تكلفة الحل تزيد عن النتائج المحتملة في قيمتها، فمن الواضح عندئذٍ أن الأمر بحاجة إلى إجراء مزيدٍ من التحليل. وهناك حالة أقل وضوحاً من ذلك: ألا وهي عدم عمل أي شيء. إن كلفة الحل يجب أن توزن مقابل كلفة إبقاء الوضع الراهن. وما يبدو في أول الأمر كلفة غير معقولة، قد يبدو أكثر جاذبية بكثير إذا تمت دراسة الكلفة الحقيقية للوضع الراهن.

إن هناك توجهاً للقول إن الحالة الراهنة للأمور «لا تكلّف شيئاً»، وإنّ أي حل يتضمّن تخصيص مبالغ إضافية يجب أن يكون حلاً مكلفاً. ولكن التكلفة (الكامنة) لعدم «عمل شيء» تجاه اختلال أدائي ما يمكن أن تكون كلفة كبيرة من حيث عدم فاعلية الأداء، أو اتباع طرق طويلة جداً أو غير ضرورية، أو إتلاف بضاعة أكبر مما ينبغي، أو فقدان الزبائن أو إغضابهم، أو استقالات الموظفين أو تغيبهم، إضافة إلى دراجات متباينة من الإحباط.

لقد أنفق المدربون لدى إحدى الشركات الكبيرة مؤخراً، ما يزيد على مئة ألف دولار من أجل تطوير وإصلاح برنامج واحد، حقاً إنه حلٌ مكلف جداً، ولكنه لم يكن مكلفاً كثيراً بالفعل، فقد أصبح البرنامج الجديد في خمس طول البرنامج القديم، وقدّم أفراداً ذوي أداء أفضل من الخريجين السابقين، والدولارات التي جرى إنفاقها يتم استرداد أضعافها في كل سنة تمرّ.

التكاليف غير الملموسة:

إن الفقرات الواردة أعلاه قد تجعلنا نبدو وكأننا نتحدث عن المال فقط عندما نقيم تكاليف الحلول. وليس الأمر كذلك، إذ أن

هناك أبعاداً أخرى للتكاليف غير الأبعاد المالية، حيث أن الحل المقترح يتضمن في أغلب الأحيان الوقت والموهبة، وتكرّس الناس، والعمل الجاد، وهكذا. وهذه الأمور غير الملموسة يجب أن لا تتعرض للتجاهل، وعندما تضم إلى إجمالي متطلبات الحل، فإن هذا الحل قد لا يستأهل النتائج التي سوف يوصل إليها.

ولنفكر لحظة في مشكلة جعل الناس يربطون أحزمة الأمان عند قيادة سياراتهم. وتستمر الصرخة «يجب على الناس فعلاً أن يضعوا أحزمة الأمان» فما الذي يحدث إذا لم يفعلوا؟ تجري الإحصاءات، لإثبات أن عدداً من الناس سوف يموتون. وكم تساوي حياة الفرد؟ وكم من المال ينبغي علينا أن ننفقه من أجل (منع) الناس من الموت نتيجة حماقتهم الخاصة؟

من الواضح أن هناك تكاليف غير محسوسة تتفاقم عند ترك المشكلة وشأنها، كما أن هناك تكاليف تنجم عن حل المشكلة أيضاً (مثل فقدان الفرد حريته في العمل كما يشاء، وحروقات الأحزمة على رقاب السائقين قصار القامة، هذا للإكتفاء بمثلين اثنين فقط).

لقد أنفقت ملايين الدولارات في الولايات المتحدة على الأجراس، والأقفال، وأجهزة الإنذار، ونشر الأوامر واسعة الانتشار حول ضرورة ربط الأحزمة. ولكن هذا الحل المكلف لم يعمل بشكل جيد، على حين تمّ إحراز نتائج أفضل في أمكنة أخرى بجرّة قلم فقط، ففي أستراليا مثلاً، تمّ تمرير قانون يقضي بدفع غرامة عندما يضبط أي شخص في أي موقف ولأي سبب، وهو يقود سيارته دون ربط حزام الأمان. والنتيجة هنا أفضل بنسبة 85٪ من التجاوب، وهو بالتالي حل أكثر نجاحاً بكثير من إلقاء المال على

المشكلة (لدفنها).

ولكن كيف نقيّم النتائج غير الملموسة؟

في معظم الأحيان يكون هذا الأمر أكثر سهولة مما يبدو عليه. إن إجراءات تقييم التكاليف غير المحسوسة هي ذات ثلاث أبعاد:

(1) ضع أسماء هذه الأمور غير المحسوسة.

(2) صف مكونات الأشخاص والجهود التي يتطلبها فرض الحل.

(3) صف مضامين التطبيق، سواء كانت سياسية أو شخصية.

إن استخدام مثل هذا الإجراء قد لا يوفّر لك أرقاماً دقيقة، ولكنه يضعك في موضعٍ أفضل كي تصنف الحلول حسب تكاليفها الإجمالية.

وفي الوقت الذي تكون قد حدّدت فيه مجالات التكاليف غير الملموسة، ووصفت الجهد الذي تحتاجه، فإن درجة عمليّة الحل قد تغدو واضحة. وعلى سبيل المثال، ففور أن ترى أن تنظيف الضاحية يحتاج إلى جهود خمسين من المتطوعين، وأنه يحتاج إلى اتصالات وزيارات تقتضي ساعات وتزيد عما في طاقتك، فإن حلّ «دع الجيران ينظفّون الجوار» يصبح حلاً غير محتمل إلى حد بعيد؛ حتى دون التفكير بالنواحي المالية للتكاليف. أو لتفكّر بمعاناة مدير التدريب لدى أحد المصارف الكبيرة.

ـ «إننا نخسر حوالي نصف مليون دولار سنوياً بسبب السرقات المصرفية».

ـ «هذا يبدو كثيراً، فما الذي تفعلونه إزاء ذلك؟»

ـ «الكثير، لقد وظفنا المزيد من الحراس، واشترينا آلات

تصوير، وأميالاً من الأفلام، ودربنا الناس على الأعمال الدفاعية المعقّدة، كما اشترينا معدات خاصة أخرى».

- «فكم كلّف كل ذلك؟»

- «لا تسأل».

- «تعني أن الحل يكلّف أكثر من نصف مليون دولار سنوياً؟»

- «ذلك ما حصل بالتأكيد».

- «فلماذا قمتم به طالما أنه يكلّف أكثر من المشكلة؟»

- «حسناً، إن له قيمة أخرى غير ردع اللصوص، فالزبائن يزدادون اطمئناناً عندما يعرفون أن لدينا أحدث المعدات كما أننا نبدو مواكبين لآخر التطورات في عيون أقراننا. إننا نشعر أن هذه النتائج مهما كانت غير قابلة للقياس، إلاّ أنها تجعل من المهم لنا أن ننفق على الحل أكثر مما تكلفنا المشكلة».

- «إنه يبدو كقرار حكيم».

- «حسناً، إنه كذلك، كما أنه ليس كذلك»

- «آه...

- «حسناً، إننا نخسر نصف مليون دولار سنوياً نتيجة السرقات، ولكننا نخسر أربعة وعشرين مليوناً سنوياً من خسائر القروض».

- «أو... وه، وما الذي تفعلونه حيال ذلك؟»

- «لا شيء».

- «لا شيء؟»

- نعم لا شيء. إن معظم تلك الخسارة تنجم عن أخطاء نواب

الرؤساء الذي يخفقون في اتباع إجراءات القروض، ويقدمون القروض مقابل التقييمات الأحسن التي تنص عليها سياسة المصرف، مما يؤدي إلى انتفاخ القروض، وخسارتنا لرزم الأوراق النقدية.

- «فلماذا لا يتم عمل شيء إزاء هذه المشكلة؟»

- «آه، إنها تسمى الصلاحية. إن مجلس الإدارة، أو الرئيس يمكنه عمل شيء ما بشأنها، أما دائرتي فليست لديها الصلاحية. ولذلك نركز جهودنا على السرقات».

(وإذا كنت تعتقد أننا اخترعنا هذه القصة، فإنك تكون مخطئاً).

ومن المرجح أنك تستطيع التفكير بالعديد من أمثلة الحالات تلعب فيها التكاليف غير المحسوسة للحلول دوراً كبيراً عند اتخاذ قرار حول أي الحلول تنبغي تجربته. وعندما يتم تقدير التكاليف غير الملموسة، فإن الناحية المالية تبهت بالمقارنة معها.

قيّم الحلول:

أي حل (أو أية تركيبة من الحل) هي الأفضل؟ وأي إجراء عليك أن تتخذ. لقد أصبح ممكناً الآن، وجود حل واحد من الواضح أنه أفضل من الحلول التي فكّرت فيها. ومن الواضح أيضاً أن قيمة تطبيق هذا الحل إيجابية، وأنه سيكون اقتصادياً (أي أرخص بكثير من كلفة استمرار المشكلة)، وأنه عملي من حيث أن وسائل تنفيذه متوفرة لك. وهو قابل للتمرير، من حيث أنه مقبول لدى الناس الذي يؤثر عليهم، وأنه غير مؤذٍ (سياسياً أو غير ذلك) سواء لك أم للآخرين.

ولكن، ما الذي يحدث لو أن كل حلولك المحتملة قد

رفضت لأنها تفوق مواردك بكل وضوح؟ أو لأن هذه الحلول قد ثبت أنها غير عملية أو غير مجدية؟

الجواب واحد في الحالتين: إذ سيكون عليك في الحالتين أن تعيد فحص المشكلة والحل لرؤية ما إذا كان بالإمكان تقليل درجة أي منهما.

- هل يمكن الهجوم على المشكلة مجزأة؟

- هل يمكن استخدام جزء من الحل من أجل حلّ جزء من المشكلة؟

في بعض الأحيان يكون من المعقول القبول بتسوية لا تصل مرتبة الحل المطلق. فإذا كنت تصوب إلى شيء ما بدرجة تقلّ عن حدّ الكمال، فإنك ربما تستطيع الحصول على نتائج مقبولة بقدرٍ أقل بكثير من الجهد. وبكلمات أخرى: فعندما تبدو المشاكل والحلول صعبة المنال، فإن من المعقول أن نسأل: ما الذي سوف يوصلنا إلى أكبر قدر من النتائج بأقل مجهود ممكن؟ وأي من النواحي نحن مؤهلون للتغلب عليها بشكلٍ أفضل من غيرها؟ وأي أجزاء المشكلة يهمّنا أكثر من سواه؟ وأي أجزاء المشكلة هو الأكثر وضوحاً لأولئك الذين يجب أن يكونوا مسرورين بحله؟ ولذلك:

- إذا كنت لا تستطيع تقديم التدريب لخمسين شخصاً، فهل تستطيع تدريب خمسة أشخاص وتجعلهم يقدمون تدريباً ميدانياً لزملائهم في موقع العمل؟

- وإذا كنت لا تستطيع أن توظف كل الحرّاس المشار بهم لأمن المشروع، فهل تستطيع أن تدبر الأمر بشكل فعال من خلال دائرة تلفزيونية مغلقة؟

- وإذا لم يكن متسع في المنزل لوضع جهاز بيانو، فهل تستطيع أن تعلم طفلك على جهاز بيانو مصغّر؟

- وإذا لم يكن لديك المتسع أو العدد الكافي من المدربين في مدرستك من أجل تقديم التدريب المهني الرئيسي، فهل تستطيع إقناع بعض أرباب الصناعة المحلية لتقديم بعض المعرفة التقنية والمكان؟

- وإذا لم تكن تستطيع تقديم الخدمة إلى الجميع، فهل تستطيع العثور على طريقة سريعة تحدد لك من يحتاجون إلى هذه الخدمة أكثر من سواهم؟

- وإذا لم تكن تستطيع الوصول إلى طريقة سهلة تحدّد لك ما إذا كانت الذخيرة مرتبة بشكل صحيح أم لا إلاّ بإطلاقها، فهل تستطيع أن تستخدم أسلوب عينة عشوائية تكون ناجحة بما يكفي؟

وباختصار، اطرح سؤال «ما الذي أفعله الآن» من خلال:

(أ) تحديد أكبر عدد من الحلول المحتملة.

(ب) تأكد من أن الحلول تخاطب القضايا التي أظهرها تحليلك. (مثل الحاجة إلى تخفيف العقاب الناجم عن الأداء المرغوب، أو الحاجة إلى إزالة العقبات).

(ج) تقرير أو تقدير كلفة تطبيق كل حل من الحلول.

(د) اختيار الحل (أو الحلول) التي تضفي أكبر قيمة ممكنة. (أي التي تحل الجزء الأكبر من المشكلة بأقل جهد ممكن).

ماذا تفعل؟

قدّر كلفة كل حل من الحلول المحتملة، واختر الحل، أو

المزيج من الحلول الأكثر عملية، واقتصادية، ونفاذية.

وكيف تفعل ذلك:

أجب على هذه الأسئلة:ـ

ـ هل تمّ تحديد كل الحلول المحتملة؟

ـ هل يتوجه كل حل إلى مشكلة أو أكثر من المشاكل التي تمّ تحديدها أثناء عملية التحليل؟ (كأن تكون عجزاً في المهارة، أو غياب الإمكانية، أو المكافآت الخاطئة، أو النتائج العقابية، أو عقبات تحدث الإرباك؟

ـ ما هي تكلفة كل حل من الحلول المحتملة؟

ـ هل تمّ تقييم التكاليف غير الملموسة (غير القابلة للقياس؟)

ـ أي الحلول أكثر عملية واقتصادية ونفاذية؟

ـ أي الحلول يضفي أكبر قيمة ممكنة؟ (أي يحل أكبر جزء من المشكلة بأقل جهدٍ ممكن).

ـ أي العلاجات من المحتمل أن يعطينا أقصى نتيجة بأقل جهد؟

ـ أي حل نحن مجهزون له أكثر من سواه كي نجرّبه؟

ـ أي علاج يهمّنا أكثر من غيره؟ أو على الوجه الآخر من العملة: أي علاج أكثر نفاذية لدى من يجب أن يكونوا مسرورين به؟

القسم الخامس

قائمة فحص مرجعية سريعة

الآن، وقد أصبحت خطوات تحليلنا الأدائي مألوفة لديك، فإننا نستطيع تقديمها إليك في قائمة فحص مرجعية سريعة، فاستخدمها كدليل أو كطريقة تساعد الآخرين على رؤية السبب الذي يوجب عليهم إعادة تقييم الحلول التي توصلوا لقرار بشأنها لتوهم.

أسئلة رئيسية للإجابة عليها

أسئلة تقصّي

أولاً:

- إنهم لا يفعلون ما يجب عليهم أن يفعلوا.
- أعتقد أن لدي مشكلة تدريب

1 - ما هو الخلل في الأداء؟

- لماذا أعتقد أن هناك مشكلة تدريب؟
- ما هو الاختلاف بين ما يتم عمله وبين ما هو مفروض أن يُعمل؟
- ما هو الحدث الذي جعلني أقول أن الأمور ليست على ما يرام؟
- لماذا أنا غير راضٍ؟

2 - هل الخلل مهم؟

- لماذا هو مهم؟ (ما هي تكلفته؟)

- ما الذي سيحدث لو تركت الخلل وشأنه؟
- هل عمل شيء ما لحل الخلل له أية نتيجة تستأهل عمله؟
3 - أهو عجزٌ في المهارة؟
- هل يستطيع الشخص أداء العمل إذا كان مطلوباً منه فعلاً أن يقوم به؟
- هل يستطيع الشخص أن يقوم بالعمل إذا كانت حياته تعتمد عليه؟
- هل المهارات الحالية للشخص ملائمة للأداء المرغوب؟
ثانياً:
- نعم، إنه عجز في المهارة.
- إنهم لا يستطيعون أداء العمل حتى لو كانت حياتهم تعتمد عليه.
4 - هل كان بوسعهم أن يؤدوه في الماضي؟
- هل كان الشخص يعرف يوماً كيف يؤدي عمله حسب المرغوب؟
- هل نسي الشخص كيف يفعل ما أريد له أن يفعل؟
5 - هل المهارة متكرّرة الاستخدام دوماً؟
- ما مدى تكرار استخدام المهارة أو الأداء؟
- هل هناك معلومات راجعة منتظمة عن الأداء؟
- ما هي الطريقة الدقيقة بالضبط والتي يعرف الشخص من خلالها كيفية قيامه بعمله؟
6 - هل هناك حل أكثر سهولة؟
- هل أستطيع أن أغير العمل من خلال تقديم عوامل مساعدة للعمل؟
- هل أستطيع أن أخزّن المعلومات التي لها حاجةٌ على شكل تعليمات مكتوبة، أو قوائم فحص، بدل تخزينها في رأس شخص ما؟

ـ هل أستطيع أن أريهم بدل أن أدربهم؟
ـ هل التدريب غير الرسمي (مثل تدريب موقع العمل) يمكن أن يكون كافياً؟
7 ـ هل لديهم ما يحتاجونه العمل؟
ـ هل يستطيع الشخص أن يتعلم العمل؟
(أهو قابل للتدريب؟)
ـ هل لدى هذا الشخص الإمكانية العقلية والجسدية للأداء المرغوب؟
ـ هل الشخص مؤهل أكثر مما يحتاجه العمل؟
ثالثاً:
ـ ليس الأمر عجزاً في المهارة.
ـ إنهم يستطيعون عمله لو كانوا يريدون.
8 ـ هل الأداء المرغوب يؤدي إلى عقاب؟
ـ ما هي عاقبة الأداء حسب ما هو مرغوب؟
ـ هل الأداء حسب المتوقع يؤدي إلى عقاب؟
ـ هل يتصور الشخص أن الأداء المرغوب مجهز للعقاب؟
ـ هل سيصبح عالم الشخص أكثر شحوباً إذا استطاع إحراز الأداء المرغوب؟
9 ـ هل عدم الأداء يؤدي إلى المكافأة؟
ـ ما هي نتيجة أداء العمل بالطريقة الحالية بدل أدائه بطريقتي؟
ـ ما الذي يحصل عليه الشخص من الأداء الراهن على شكل مكافآت، أو هبات، أو مكانة، أو مباهج؟
ـ هل يحصل الشخص على اهتمام أكبر عندما يسيء السلوك من الاهتمام الذي يحصل عليه عندما يحسن صنعاً؟

- أي شيء يؤيد (يكافىء) الطريقة الراهنة لعمل الأشياء؟ هل أقوم غير قاصد بمكافأة السلوك غير الملائم، وأتجاهل السلكيات المهمة؟
- هل الشخص غير ملائم عقلياً (يفعل أقل ما يمكن حتى لا يقلق إلاّ بأقل قدر ممكن؟)
- هل الشخص غير ملائم جسدياً (يفعل أقل كي يقل تعبه؟)

10 - هل الأداء مهم فعلاً بالنسبة لهم؟

- هل الأداء حسب المرغوب مهم بالنسبة إلى المؤدي؟
- هل هناك نتيجة محببة للأداء؟
- هل هناك نتيجة غير مرغوبة لعدم الأداء؟
- هل هناك مصدر رضاً ينجم عن الأداء؟
- هل يستطيع الشخص أن يفخر بهذا الأداء كفرد أو كعضو في مجموعة؟
- هل هناك إشباع لحاجات شخصية من العمل؟

11 - هل هناك عقبات أمام الأداء

- ما الذي يمنع هذا الشخص من الأداء؟
- هل يعرف الشخص ما هو المتوقّع؟
- هل يعرف الشخص متى يفعل ما هو متوقّع؟
- هل هناك متطلبات متناقضة في وقت هذا الشخص؟
- هل هذا الشخص تعوزه:
  ... السلطة؟
  ... الوقت؟
  ... الأدوات؟
- هل هناك سياسات مقيدة للعمل أو «طريقة صحيحة للعمل» أو

«طريقة اعتدنا على العمل بها» مما ينبغي تغييرها؟
- هل أستطيع الحدّ من التدخلات عن طريق:
... تحسين الإضاءة؟
... تغيير الألوان؟
... زيادة الراحة؟
... تعديل موقع العمل؟
... تقليل المشوّشات البصرية أو السمعية؟
- هل أستطيع تقليل «المنافسة من داخل العمل» مثل إزعاجات الهاتف، والمشادات والمتطلبات الأقل أهمية والأكثر فورية؟
رابعاً:
- ما الذي يجب أن أفعله الآن؟
- هل تم تحديد كل الحلول الممكنة؟
- هل كل حلّ يوجه ذاته إلى واحدةٍ أو أكثر من المشاكل التي حددها التحليل، (مثل عجز المهارة، أو غياب الإمكانية، أو المكافآت غير الصحيحة، أو النتائج العقابية أو العراقيل المربكة؟)
- ما هي كلفة كل حل محتمل؟
- هل تمّ تقييم التكاليف غير الملموسة، (غير القابلة للقياس)؟
- أي الحلول أكثر عملية ونفاذية واقتصادية؟
- أي الحلول سيضيف أكبر قيمة ممكنة (يحل أكبر جزء من المشكلة بأقل جهد)
- أي علاجٍ سيعطينا أفضل نتيجة بأقل جهد؟
- أي حل نحن مجهّزون لتجريبه؟
- أي الحلول يهمّنا أكثر؟ (أو على الوجه الآخر للعملة: أي الحلول واضح أكثر لدى أولئك الذين يجب أن يسرهم الحل)؟

خاتمة

لقد وصفنا في هذا الكتاب طريقة لتحليل نوع محدد من المشاكل ـ ألا وهو الأداء الإنساني. ورغم أنه قد يبدو أن وصف المشكلة استغرق وقتاً طويلاً، إلاّ أن استخدام (الحل) لا يستغرق وقتاً طويلاً. حيث أن الإجراء في آخر الأمر يمثل طريقة في التفكير بالأشياء. وبعد قليل من ممارسته، فإنك ستجد نفسك تشق طريقك العقلي عبر الأسئلة الرئيسية. وفي غضون ثوانٍ عديدة فقط ستكون قادراً على رؤية المشكلة في ضوء جديد ـ وتشير إلى حلٍ ما من المحتمل أن ينجح.

إن قائمة الفحص التي قدمناها لن تساعدك على فهم كل شيء عن السبب الذي يجعل سلوك الناس على ما هو عليه. ولا يوجد أي شيء يمكن أن يفعل ذلك... ولكن، إذا استطاع كل واحد منا أن يتصور بشكل أوضح طبيعة مشكلة إنسانية مهمة واحدة ـ وأن يلقي بثقله وراء حلٍّ ما مرتبط بعلة هذه المشكلة ـ فإننا عندها قد نتمكن من تحريك أشياء أكبر من الجبال وأكثر أهمية منها.

إن الأمر يستحق المحاولة.

سمير البعلبكي

لائحة المصادر والمراجع

Aaker, David A. & George S. Day *Marketing Research*, John Wiley, Chichester.

Baker, Michael J. *Research for Marketing*, MacMillan, London.

Birn Robin *The Effective Use of Market Research*, Kogan Page, London.

Birn, R., Hague, P. & Vangelder, P. (eds) *A Handbook of Market Research Techniques*, Kogan Page, London.

Cannon, Tom *Advertising Research*, Intertext, Aylesbury.

Charles, C., Manz, Henry, P. and Sims Jr.: Business without Bosses How Self-managing teams are building High-Performing companies.

Chisnall, Peter *Marketing Research*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Chisnall, Peter *The Essence of Marketing Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Crimp, Margaret *The Marketing Research Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Crozier, M. *The Bureaucratice Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.

Dahl, R.A. *Pluralist Democracy in the United States*, Chicago: Rand MacNally.

Dombrink, J. and Thompson, W. *The Last Resort: Success and Failure in Campaignes for Casinos*, Reno: University of Nevada Press.

Easton, D. *A Framework for Political Analysis*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Ehrenberg, A.S.C. *Repeat Buying*, Edward Arnold, Sevenoaks.

Eisinger, P.K. *The Rise of the Entrepreneurial State*, Madison: University of Wisconsin Press.

Etzioni, A. 'Foreword', in A. Majchrzak, *Methods for Policy Research*, Beverly Hills: Sage.

Fishkin, J.S. *Democracy and Feliberation: New Directions for Democratic Reform*, New Haven: Yale University Press.

Forward, R. 'Introduction', in R. Forward (ed.) *Public Policy in Australia*, Melbourne: Cheshire.

Gallie, W.B. 'Essentially contested concepts', *Proceedings of the Aristotelian Society*.

Gorden, Wendy & Rot Langmaid *Qualitative Market Research*, Gower, Aldershot.

Gorton, Keith & Isobel Doole *Low-Cost Marketing Research*, John Wiley & Sons, Chichester.

Green, P. & Tull, J. *Research for Marketing Decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Hague, Paul and Harris, Paul *Sampling and Statics*, Kogan Page, London.

Hague, Paul N. & Peter Jackson, *Do Your Own Market Research*, Kogan Page, London.

Hague, Paul N. & Peter Jackson, How to *Do Marketing Research*, Kogan Page, London.

Hague, Paul N. and Peter Jackson *Marketing Research in Practice*, Kogan Page, London.

Hague, Paul *Questionnaire Design*, Kogan Page, London.

Harry, S. and Dent, Jr.: The great boom ahead your comprehensive guide to personal and business profit in the new era of prosperity, Hyperion New York.

Harvard Business Review, bi-monthly, Boston, Mass, US.

Hawker, G., Smith, R.F.I. and Weller, P. *Politics and Policy in Australia*, St. Lucia: University of Queensland Press.

Hogwood, B. and Gunn, L. *Policy Analysis for the Real World*, Oxford: Oxford University Press.

Hollick, M. *An Introduction to Project Evaluation*, Melbourne: Longman Cheshire.

Holtham, C.. 'Groupware and its Applications to Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Jackson, Peter *Buying Market Research*, Kogan Page, London.

Jackson, Peter *Desk Research*, Kogan Page, London.

Jain, A.K., Pinson, P. & Ratchford, B. *Marketing Research - Applications and Problems*, John Wiley & Sons, Chichester.

Journal of the Market Research Society, quarterly, London.

Lefebvre, H. *The Production of Space*, Oxford: Basil Blackwell.

Leiper, N. *Tourism and Tourism Systems, Occasional Paper No. 1*, Palmerston North: Department of Management Systems, Massey University.

Maclean, Ian (ed) *Handbook of Industrial Marketing Research*, Kluwer-Harrap, Brentford.

Marketing, weekly, London.

May, John *How to make Effective Business Presentations*, McGraw-Hill, London.

O'Riordan, T. *Perspectives on Resource Management*, London: Pion.

O. Bach: Distribution: L'analyse des Linéaires.

Ostrom, E. 'An agenda for the study of institutions', *Public Choice*.

Owen, J.M. *Program Evaluation*, St. Leonards: Allen and Unwin.

Pal, L.A. *Public Policy Analysis: An Introduction*, Scraborough: Nelson Canada.

Pelissero, J.P., Henschen, B.M. and Sidlow, E.I., 'Urban regimes,

sports stadiums, and the politics of economic development agendas in Chicago', *Policy Studies Review*.

Philippa, Davies: Personal Power How to become more assertive and successful at work.

Philippine Women's Research Collective Filipinos for Sale: An Alternative Philippine Report on Women and Tourism, Quezon City: Philippine Women's Research Collective.

Quade, E.S. 'Pitfalls in formulation and modelling', in G. Majone and E.S. Quade (eds) *Pitfalls of Analysis*, Chichester: International Institute for Applied Systems Analysis/John Wiley and Sons.

Ragaswamy, A., B.A. Harlam and L.M. Lodish 'INFER: An Expert Systems for Automatic Analysis of Scanner Data', *International Journal of Research in Marketing*.

Ragaswamy, A., R. Burke, J. Wind and J. Eliashberg 'Expert Systems for Marketing', *Marketing Science Institute Working Paper*.

Ragin, C.C. and Becker, H.S. (eds) *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Science Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press.

Richter, L.K. *The Politics of Tourism in Asia*, Honolulu: University of Hawaii Press.

Ripley, R.B. and Franklin, G.A. *Congress, the Bureaucracy, and Public Policy*, Homewood: Dorsey Press.

Robson, S. & Foster, A. (eds) *Qualificative Research in Action*, Edward Arnold, Sevenoaks.

Rokeach, M. *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.

Rossi, P.H., Freeman, H.E. and Wright, S.R. *Evaluation: A Systematic Approach*, Beverly Hills: Sage.

Ryan, C. *Recreational Tourism: A Social Science Perspective*, London and New York: Routledge.

المحتويات


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET

إدارة الأعمال

(مشاكل وحلول)

إن حلول المشاكل تشبه المفاتيح في الأقفال، فالمفاتيح لا تفتح إن لم تكن ملائمة، مثلما أن الحلول، إن لم تكن هي الحلول الصحيحة، فإن المشاكل لا تُحلَ.

هذا كتاب عن المشاكل التي تقع. إنه يصف سلسلة من الأسئلة تطرحها عندما تواجهك مشكلة أداءٍ من هذا النوع. كما يعرض قائمة فحص يمكن الرجوع إليها لمساعدتك في تحديد نوعية الحل الذي من الممكن أن ينجح أكثر من سواه.

فإذا سبق لك أن أُخبرت يوماً أو قيل لك «إن لدينا مشكلة في التدريب»، فإن هذا الكتاب سوف يساعدك.

والله ولي التوفيق.

الناشر

